



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Educación

Unidad de Posgrado

Liderazgo del director y el clima institucional del

Consorcio Educativo UGEL 07 - 2013

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con
mención en Gestión de la Educación

AUTOR

Oscar Fernando ATALAYA JAMANCA

ASESOR

Tamara Tatiana PANDO EZCURRA

Lima, Perú

2016



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Atalaya, O. (2016). *Liderazgo del director y el clima institucional del Consorcio Educativo UGEL 07 - 2013*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE LA TESIS PRESENTADO POR EL GRADUANDO DON OSCAR FERNANDO ATALAYA JAMANCA PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

En la ciudad de Lima, a los 13 días del mes de septiembre de 2016, siendo las 02:30 pm. se reunió en acto público en el Salón de Grados de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, el Jurado Examinador integrado por el Dr. KENNETH DELGADO SANTA GADEA, (Presidente), Dra. TAMARA PANDO EZCURRA (Asesora), Mag. ANA MARÍA VILCHEZ HUERTO (Jurado Informante), Dr. MIGUEL GERARDO INGA ARIAS (Jurado Informante) y Dr. EDGAR DAMIÁN NÚÑEZ (Miembro del Jurado), para recepcionar la sustentación de la tesis titulada: **LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y EL CLIMA INSTITUCIONAL DEL CONSORCIO EDUCATIVO MAGISTER UGEL 07-2013**, que presenta Don **OSCAR FERNANDO ATALAYA JAMANCA** para optar el Grado Académico de Magíster en Educación, con Mención en Gestión de la Educación.

Para el efecto, el Jurado Examinador tuvo a la vista el informe favorable del Jurado Informante integrado por la Dra. TAMARA PANDO EZCURRA (Asesora), Mag. ANA MARÍA VILCHEZ HUERTO (Jurado Informante) Dr. MIGUEL GERARDO INGA ARIAS (Jurado Informante).

Después de haber escuchado la sustentación del graduando, el Jurado Examinador procedió a formular las preguntas reglamentarias y, luego de una deliberación en privado, decidió otorgarle el calificativo de:

APROBADO (14) Catorce

Como testimonio del acto que culminó a las 03:30 pm horas, cada uno de los miembros del Jurado Examinador procedió a suscribir el acta, para que se remita a las instancias correspondientes y se expida, previo trámite administrativo, el diploma que acredite a Don **OSCAR FERNANDO ATALAYA JAMANCA**, como Magíster en Educación, con Mención en Gestión de la Educación.

Dr. KENNETH DELGADO SANTA GADEA

Presidente

Dra. TAMARA PANDO EZCURRA

Asesora

Mag. ANA MARÍA VILCHEZ HUERTO

Jurado Informante

Dr. MIGUEL GERARDO INGA ARIAS

Jurado Informante

Dr. EDGAR DAMIÁN NÚÑEZ

Miembro del Jurado

Dedicatoria

Este trabajo de investigación se lo dedico a mi amada esposa Patricia por su apoyo emocional y espiritual en esta nueva etapa de mi vida académica

AGRADECIMIENTO:

A la Dra. Tamara Pando por ser la asesora de la tesis, por su apoyo al desarrollar el presente trabajo de investigación y poder acceder al grado de Magíster.

INDICE

DEDICATORIA	02
AGRADECIMIENTO.....	03
ÍNDICE.....	04
RESUMEN.....	06
SUMMARY.....	08
INTRODUCCIÓN.....	09
CAPÍTULO I	12
1.1 FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
1.2.1 PROBLEMA GENERAL	14
1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS	14
1.3 OBJETIVO GENERAL	15
1.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
1.5 FUNDAMENTACIÓN Y FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS	18
1.5.1 HIPÓTESIS GENERAL	19
1.5.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	19
1.6 IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE VARIABLE.....	19
1.6.1 CLASIFICACIÓN DE LAS VARIABLES.....	20
CAPÍTULO II.....	22
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	23
2.2 BASES TEÓRICAS	38

2.2.1 LIDERAZGO	38
2.2.2 CLIMA INSTITUCIONAL	63
2.3 DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE TÉRMINOS	81
CAPÍTULO III	83
3.1 TIPIFICACIÓN DE LA VARIABLE	84
3.2 OPERALIZACIÓN DE LA VARIABLE	85
3.3 ESTRATEGIAS PARA LA PRUEBA DE HIPÓTESIS	87
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	88
3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	89
3.5.1 VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS	89
3.5.2 CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS	91
CAPÍTULO IV	93
4.1 ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS DATOS	94
4.2 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	111
CONCLUSIONES	115
RECOMENDACIONES	117
BIBLIOGRAFÍA	118
ANEXOS	122.

RESUMEN

La presente investigación busca determinar la relación que existe entre el liderazgo del director y el clima Institucional del Consorcio Educativo Ugel 07 Lima- 2013.

La investigación es de tipo correlacional, que nos permite demostrar la relación que existe entre ambas variables y con un diseño descriptivo-correlacional , porque los datos se han recogido en un tiempo determinado. La muestra está indicada por la misma cantidad de la población que consta de 80 docentes del nivel primaria y secundaria del Consorcio Educativo Ugel 07 Lima- 2013, por lo tanto es exhaustiva.

La presente investigación se realiza mediante el enfoque cuantitativo, el método que se utilizó fue el deductivo y se aplicó la técnica estadística descriptiva e inferencial haciendo uso de la Fórmula Spearman, con lo que se llegó a probar las hipótesis planteada en la investigación. La investigación llegó a los siguientes resultados:

La mayoría de los docentes encuestados representado por el 45% indican que el liderazgo del director es inadecuado y el clima institucional es inadecuado en el Consorcio Educativo Ugel 07 Lima- 2013.

Como el coeficiente de correlación de Spearman es menor a 0,05 nos permite señalar que si existe una relación significativa entre las dos variables, es decir se acepta la hipótesis general planteada que el liderazgo del director si se relaciona directamente con el clima institucional del Consorcio Educativo Ugel 07 Lima- 2013

Palabras Clave: Liderazgo del director, Clima Institucional

SUMMARY

This research aims to determine the relationship between principal leadership and institutional climate of Consorcio Educativo Ugel 07 Lima- 2013. The research is correlational, which allows us to demonstrate the relationship between two variables and a descriptive correlational design, because the data were collected at a certain time, the sample is indicated by the same amount of the population that has 80 teachers from primary and secondary level of School Consorcio Educativo Ugel 07 Lima- 2013, so it is exhaustive.

This research is done by the quantitative approach, the deductive method was used and descriptive and inferential statistical technique was applied using Formula Spearman, which came to test the hypothesis in research. The investigation came to the following results:

The majority of teachers surveyed represented by 45% indicate that principal leadership is inadequate and institutional climate is bad in the Consorcio Educativo Ugel 07 Lima- 2013

As the Spearman correlation coefficient is less than 0.05 allows us to point out that if there is a significant relationship between the two variables, namely the general hypothesis that the leadership of the director if directly related to the institutional climate is accepted public school the Consorcio Educativo Ugel 07 Lima- 2013

Keywords: Leadership, director, organizational, climate

INTRODUCCIÓN

En la actualidad se ha incrementado el interés por estudiar el liderazgo del director, por la relevancia que reviste tanto para las instituciones como para las organizaciones el saber la manera en la que el director dirige a sus docentes.

En base a estos antecedentes, es importante destacar que las organizaciones educativas, deben ser gerenciadas por individuos cuyas cualidades y habilidades profesionales, estén vinculadas a la comunicación, motivación y establecimiento de las relaciones interpersonales dentro de una gestión educativa, en la cual tiene un rol protagónico en las relaciones humanas.

De lo expuesto anteriormente, se enfatiza la necesidad de que en las organizaciones, cumplan a cabalidad sus funciones destacando entre ellas el liderazgo del director como medio para desarrollar una gestión educativa con una misión y visión organizacional compartida, que le ayuden a planificar su trabajo y a la vez le sirva para controlar, orientar, dirigir y evaluar a los docentes y demás miembros que participan en el proceso educativo como partes implicadas que apoyan a las instituciones escolares hacia una transformación social y educativa, tomando en cuenta que el éxito de una organización depende del crecimiento y desarrollo de quienes la integran.

En la actualidad el compromiso laboral está estrechamente ligado a temas como la eficiencia, productividad, seguridad, calidad en los servicios y lealtad tanto de los empleados como los clientes; refleja la rentabilidad de la empresa.

La clave del éxito de una organización son *las personas*, todo el personal de una empresa es importante en su ocupación. Un empleado necesita identificarse con

su empresa, su equipo de trabajo, junto con un buen clima laboral y una equilibrada y justa compensación económica que ayuden a fortalecer la sensación de compromiso para con la empresa. Se debe hacer que el empleado se comprometa con una causa, con una misión y una visión, que cada uno le encuentre un sentido a su desempeño diario. Los empleados comprometidos con la organización se caracterizan por ser fieles a esta, poniendo en práctica su misión, visión y valores, teniendo una disposición positiva a la adopción de cambios, mostrando diligencia para lograr un aprendizaje institucional, sintiéndose parte de la misma y orgulloso de permanecer a esta; preparándose para ir por encima de o más allá de las expectativas de ellos logrando un excelente desempeño.

En la presente investigación se da a conocer la relación entre el liderazgo del director y el clima institucional del Consorcio Educativo Ugel 07- Lima 2013.

Los antecedentes de investigación con que cuenta este trabajo, ha sido dividida en cuatro capítulos y un anexo, están debidamente ordenados de acuerdo a los siguientes criterios:

En el Capítulo I: Se expone el Planteamiento del Estudio que incluye la Formulación del Problema, los Objetivos, la Justificación, las Limitaciones, la Formulación de Hipótesis y las Variables.

El Capítulo II: Es el Marco Teórico sobre el tema a investigar: Liderazgo del Director y el Clima Institucional. Se revisan los Antecedentes a Nivel Internacional como Nacional y se plantea la Definición Conceptual de Términos.

El capítulo III: Conformar la Metodología de la Investigación: La Operacionalización de las variables, la tipificación de la investigación, la estrategia para la prueba de hipótesis y la población y muestra.

En el Capítulo IV: Se desarrolla el trabajo de Campo y el Proceso de Contraste de Hipótesis, la interpretación de los resultados, la discusión y la toma de decisiones para plantear las conclusiones y recomendaciones. Por último, el Anexo presenta los instrumentos de evaluación, así como la matriz de consistencia.

De esta forma, la presente Investigación pretende cubrir en lo posible los requisitos que todo trabajo de investigación requiere para lograr una interpretación y explicación más acertada de la relación entre el Liderazgo del Director y el Clima Institucional del Consorcio Educativo Ugel 07 Lima – 2013.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1 FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA

Existiendo estudios en nuestro país, hasta el año 2013 con respecto a la problemática de Gestión de la mayoría de nuestros Directores en Instituciones Educativas en el sentido que solo ejercen su función de jefe y/o gerente centrado en ejercer tareas administrativas y hacer cumplir normas educativas a su seguidores sin preocuparse por promover un clima institucional armonioso que influya en la mejora de sus aprendizajes y sin ejercer un liderazgo directivo eficaz como lo indica:

IBAÑEZ y ALVARADO (1996) Pág. 101 como “el arte para guiar a los miembros de la Institución Educativa con una sola visión, a través de la persuasión, en la fuerza de las ideas, las propuestas, la empatía, la voluntad, la capacidad de administración hacia el logro de los objetivos trazados en el proyecto educativo institucional (PEI) teniendo en cuenta las expectativas y consideraciones por cada uno de ellos”.

Es por ello consciente del papel que les toca cumplir a nuestros actuales Directores como Líderes pedagógicos de las instituciones que queremos, trataremos de demostrar en la presente investigación como el liderazgo del director se relaciona con el clima institucional, teniendo como estudio la percepción y opinión de los docentes del Consorcio Educativo Ugel 07 Lima-2013.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

De acuerdo a la fundamentación y observación empírica de fenómeno en la realidad, el problema general se plantea en el siguiente término.

1.2.1 PROBLEMA GENERAL

¿Qué relación existe entre el liderazgo del director con el clima institucional del Consorcio Educativo Ugel 07 Lima- 2013?

1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS

Del problema general se desagregan los siguientes problemas específicos:

- ¿Cómo la capacidad de gestión del director se relaciona con el clima Institucional del Consorcio Educativo Ugel 07 Lima- 2013?
- ¿De qué manera la capacidad organizativa del director se relaciona con el clima Institucional del Consorcio Educativo Ugel 07 Lima- 2013?
- ¿En qué medida la capacidad de comunicación del director se relaciona con el clima Institucional del Consorcio Educativo Ugel 07 Lima- 2013?

1.3 OBJETIVOS

De acuerdo a la fundamentación del problema y planteamiento para lograr metas a cumplir se plantea el siguiente objetivo:

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar qué relación existe entre el liderazgo del director con el clima institucional del Consorcio Educativo Ugel 07 Lima- 2013.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la relación entre la capacidad de gestión del director y el clima Institucional del Consorcio Educativo Ugel 07 Lima- 2013.
- Establecer la relación entre la capacidad organizativa del director y el clima Institucional de la Institución Educativa Consorcio Educativo Ugel 07 Lima- 2013.
- Determinar la relación entre la capacidad de comunicación del director y el clima Institucional de la Institución Educativa Consorcio Educativo Ugel 07 Lima- 2013.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Desde el punto de vista pedagógico

En los últimos tiempos las instituciones educativas son dirigidas por los directores encargados de velar por el funcionamiento de estos, donde se encuentran cada día relacionándose con su personal y muchas veces observamos que encuentra ciertos problemas en las relaciones sociales, ya sea por la comunicación u otros factores.

La gestión institucional es un conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas que sirven de apoyo a la gestión pedagógica, y estas recaen directamente en el director de una institución educativa.

A pesar de que existe conciencia de que debe primar una buena relación entre docente, trabajadores y directores, las graves deficiencias en la gestión de los centros, falta de liderazgo de parte de los directores como los únicos llamados a mejorar el clima institucional que se generan a partir de estas.

Por lo que, se exigen iniciativas coherentes, pedagógicas ya sean para conocer analíticamente la realidad problemática, como para iniciar el cambio.

Es por todo ello que las instituciones educativas intentan realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente de los humanos; sin embargo debido a un mal manejo del clima institucional no permiten asumir el rumbo correcto en la búsqueda de la calidad total tan ansiada.

Desde el punto de vista metodológico

La presente investigación propone una investigación descriptiva correlacional, donde se plantea estudiar el porqué de los hechos, fenómenos o situaciones relacionadas al liderazgo del director y el clima institucional.

Aquí se analizan las causas y efectos para darles una explicación coherente a esta problemática, justificando así la importancia de la presente investigación.

Desde el punto de vista científico

Todos los estudios actuales sobre calidad y eficiencia, así como todas las investigaciones sobre escuelas eficaces confirman que el director, tanto en su perfil profesional, como técnico, experto en organización como en su rol de líder institucional, es un factor determinante para ir en busca de la calidad educativa.

Los encargados de dirigir una institución educativa tienen una gran responsabilidad para ejercer su liderazgo de manera asertiva y que ayude a contribuir el logro de los aprendizajes.

Cabe recalcar entonces que el liderazgo que ejerce el director juega un rol muy importante en todo el proceso organizacional de la institución educativa.

La función de dirigir una institución educativa representa un gran compromiso desde la perspectiva profesional por lo que no solo debe cumplir roles generales sino también ser un líder eficaz el cual motive al personal docente y demás trabajadores para que se desempeñe con entusiasmo y dedicación en un ambiente de tranquilidad emocional.

Frente a todo lo expuesto nuestra investigación tiene por finalidad determinar en qué medida el liderazgo del director se relaciona con el clima institucional de la escuela que él dirige.

Finalmente, los resultados contribuirán al esclarecimiento de las variables en estudio y permitirá a los responsables en educación un conocimiento minucioso de la influencia del liderazgo de los directivos y su relación con el clima institucional.

Así mismo de los resultados que se obtengan servirán como un aporte para investigaciones futuras.

1.5 FUNDAMENTACIÓN Y FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

A pesar de que en las instituciones educativas se generan problemáticas que afectan la vida cotidiana de los sujetos que se mueven en dicho escenario y que se podrían volver retos para el cambio, son pocos los directivos preparados y dispuestos para solucionar problemas de la mejor manera posible poniendo en práctica la gestión del talento humano y de realizar una gestión tanto administrativa como pedagógica, pues entre quienes se interesan en la innovación quizá la sobrecarga de tareas administrativas, así como aislamiento de los esfuerzos, los conduzcan a la rutina de las prácticas pedagógicas, desplazando la actitud crítica base de una práctica innovadora y olvidar la importancia del clima institucional.

A pesar de que existe un interés por generar procesos, definidos menos la prescripción y más por acciones dirigidas a la comprensión y la reflexión por parte de los sujetos ante un mundo globalizado y cambiante, nos enfrentamos a distintas formas de resistencia tanto en docentes como en los directivos.

En ese contexto se intenta construir y reforzar el liderazgo del director y el clima institucional y lo que en ella represente, es así como se formula la presente hipótesis:

1.5.1 HIPÓTESIS GENERAL

Existe relación positiva y significativa entre el liderazgo del director y el clima institucional del Consorcio Educativo Ugel 07- Lima 2013

1.5.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- La capacidad de gestión del director se relaciona significativamente con el Clima Institucional del Consorcio Educativo Ugel 07 Lima- 2013.
- La capacidad organizativa del director se relaciona significativamente con el Clima Institucional del Consorcio Educativo Ugel 07 Lima- 2013.
- La capacidad de comunicación del director se relaciona significativamente con el clima Institucional del Consorcio Educativo Ugel 07 Lima- 2013.

1.6 IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE VARIABLE

VARIABLE 1: LIDERAZGO DEL DIRECTOR

Bass (1985, p. 87), quien define que: El liderazgo se caracteriza por un fuerte impulso hacia la responsabilidad y cumplimiento de la tarea, persistencia en la consecución de los objetivos, originalidad en la solución de problemas, iniciativa, autoconfianza, facilidad para hacerse cargo de las tensiones interpersonales, gran tolerancia a la frustración, habilidad para influir en las conductas de las personas y capacidad para estructurar interacciones sociales.

VARIABLE 2: CLIMA INSTITUCIONAL

Según Brow, W. y Morberg, D. (1990) el clima institucional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se suponen son una fuerza que influye en la conducta del trabajador.

1.6.1 CLASIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

V. Independiente = Liderazgo del director

Por su Naturaleza	Atributiva
Por la posesión de la característica	Continua
Por el método de Medición	Cuantitativa
Por el número de variables que adquiere	Dicotómica

V. Dependiente = Clima Institucional

Por su Naturaleza	Atributiva
Por la posesión de la característica	Continua

Por el método de Medición	Cuantitativa
Por el número de variables que adquiere	Dicotómica

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

León, (2009). *“El Clima Organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral de los docentes de los centros de educación inicial de la fundación del niño Bolívar.”* Universidad Simón Rodríguez. Cuyo objetivo fue determinar la incidencia del clima organizacional sobre la satisfacción del personal docente de los centros de educación inicial de la fundación del niño Bolívar es una

investigación descriptiva correlacional, su población fue de 42 docentes para el objetivo se aplicó un cuestionario con preguntas cerradas, utilizando una escala tipo Likert. Se obtuvo 0.8814 para la variable de clima organizacional 0.9389 para la variable de satisfacción laboral al aplicar el método de alfa Cronbach se concluye de que existe clima organizacional abierto Liderazgo más o menos flexible, los docentes se sienten satisfechos con el desempeño de su labor.

Fernández, (2006). Clima Organizacional y Supervisión, del Desempeño Docente en instituciones de Educación Básica 2006. Su objetivo fue determinar la relación entre el clima Institucional y la supervisión del desempeño docente en Instituciones Básicas del Municipio de Maracaibo, el tipo de estudio es descriptivo correlacional. La población es 497 docentes, el objeto de estudio intencional 107 docentes se aplicó 2 cuestionarios analizados con estadística descriptiva correlacionales. Concluye la débil relación entre el clima organizacional y la supervisión del desempeño docente.

Silva, (2011). El Rol del Docente en el Clima Institucional y en los Aprendizajes en el colegio Sara Serrano de Merideña del Cantón de Huaquillas de la provincia de el Oro 2011 su objetivo examinar las características del clima institucional a partir de rol de los docentes y de las experiencias de aprendizajes de los estudiantes como un factor determinante en la educación. Identificamos el rol que cumple el docente en el marco de 3 grandes tareas eficacia escolar, clima institucional indicador de sistema educativo, aprendizaje significativo presenta una propuesta de diseño de un enfoque que mejora el desempeño docente, las relaciones interpersonales como fuentes de partida en proceso enseñanza aprendizaje y clima institucional.

Córcega, Subero, (2009). Análisis de los Factores que influyen en el Clima Organizacional del Liceo Bolivariano Creación Cantarrana, Cumena –Estado Sucre Implica las percepciones que los trabajadores de una determinada institución presentan, para un directivo es esencial diagnosticar y comparar como observa a sus empleados, clima de su organización para resolver los problemas que afecten el desempeño de sus trabajadores, se aplicó un cuestionario docentes y administrativos de 30 ítems con referencia a las dimensiones de liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales y motivación se llega a la conclusión que el personal directivo ejerce presión para que realicen las tareas, los canales de comunicación son escasos, el personal está desmotivado. Estas observaciones se toma en cuenta para mejorar el clima institucional en la institución educativa.

Pereyra, (2009). El desempeño Profesional Docente en el Jardín Maternal. El desempeño profesional docente puede definirse como la actuación del educador que implica varios factores. La formación inicial como docente, participación en programas de capacitación. El objetivo es conocer como es el desempeño en aquellos profesionales que ejercen su tarea en los jardines maternos. La información a través de discursos, documentos curriculares que avalan la práctica educativa en conclusión el desempeño se encuentra en proceso de definición y sistematización

En ese mismo orden Gutiérrez, (2008). En su tesis titulado “Curriculum, Liderazgo y Nivel Profesional Docente en la Calidad Educativa de la UNMS”. La investigación es de Tipo Básico o Teórico. Diseño No Experimental, de carácter Transversal, Nivel Descriptivo Correlacional. Su población fue de 60 Estudiantes

de la Facultad de Educación en la Especialidad de Historia y Geografía de la UNMSM del Décimo Ciclo. 70 Docentes de la Facultad de Educación. La muestra fue de 45 alumnos y 10 docentes. Arribó a la conclusión: el estilo adecuado del director puede incrementar el desempeño de los docentes; por ello el estilo democrático y situacional motiva a los docentes, y prioriza el aspecto académico y la formación integral de los educandos.

Asimismo Del Castillo, (2008). En su tesis “Calidad de los Componentes del Desempeño Docente y nivel de logros académicos de los alumnos en colegios estatales de Lima Metropolitana”, para optar el grado de Doctor en la Universidad Nacional de Educación de Enrique Guzmán y Valle. Estudio de carácter ex post facto sobre una muestra de trabajo de diez instituciones educativas, 235 alumnos y 58 docentes. Arribó a la conclusión, que la existencia de correlación significativa muy alta entre la calidad de los componentes del desempeño docente y los niveles del logro académico de los alumnos de los colegios estatales de Lima Metropolitana. Se encontró una correlación significativa muy alta entre la calidad del componente del componente propedéutico, praxis didáctica, el clima del trabajo del desempeño docente y la calidad de la evaluación, desarrollo del desempeño docente y los 2 niveles del logro académico de los alumnos en colegios estatales de Lima.

Altez (2008). Presenta como objetivo: “Describir la motivación profesional y el liderazgo en docentes de educación primaria de la ciudad de Huancayo”. El tipo de estudio es aplicado. El nivel de investigación es descriptivo, su diseño es descriptivo correlacional y su método es descriptivo. Para recopilar los datos se utilizaron 2 encuestas, la técnica a utilizar fueron la observación indirecta y la

técnica psicométrica. La investigación arribó a los siguientes resultados: Se halló que el nivel motivacional de los docentes es alto, en cuanto a la caracterización del liderazgo de los docentes, se encontró que el estilo predominante es el racional (70.5%), seguido por el estilo generativo nutritivo (21.3%), finalmente el generativo punitivo (8.2%), los estilos emotivo libre, emotivo indócil y emotivo dócil no presentaron casos. Se comprueba que el estilo es heterogéneo y se comprueba la hipótesis general “existe relación entre la motivación profesional y algunos estilos de liderazgo de los docentes de las instituciones educativas estatales de la ciudad de Huancayo”.

Medina (2010), tiene como objetivo: “Conocer e identificar el liderazgo transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima”. La metodología de la investigación es cualitativa. Por ello, el trabajo se centró en los profesores, el universo considerado en la investigación corresponde a los docentes que laboran en 21 colegios de gestión cooperativa de Lima, la muestra con la que se trabajó es de 48 personas. Las técnicas que se utilizaron fueron: la investigación bibliográfica y las técnicas escritas, la referencia para su diseño y elaboración fueron la escala de Likert y la escala de Guttman.

Dicho estudio llegó a las siguientes conclusiones: El liderazgo transformacional como herramienta de gestión promueve procesos de acompañamiento personal entre docentes con diferentes niveles de experiencia y formación; lo cual repercute positivamente en los niveles internos de la organización ayudando a dar continuidad al modelo y cultura organizacional a pesar de los cambios administrativos al interior de una institución de gestión cooperativa. Al mismo tiempo, constituye una oportunidad para adquirir nuevas

prácticas que puedan fomentar la calidad de la línea institucional sabiendo que los cambios deben ser progresivos y orientados a la mejora continua. El liderazgo transformacional se convierte en una oportunidad viable para formar permanentemente nuevos líderes de gestión conducidos por más de un líder a la vez. El liderazgo transformacional en una realidad educativa de gestión cooperativa no se suscribe tan solo a la figura directiva sino que se extiende a los propios docentes con mayor conocimiento y experiencia, quienes ejercen un liderazgo de autoridad informal para formar a las nuevas generaciones de futuros directivos del centro. La confianza como elemento preponderante en el liderazgo transformacional permite la confluencia en las relaciones interpersonales como base del clima institucional y propicia una mayor disposición al aprendizaje. El liderazgo transformacional, en relación a los aspectos de una mayor “confianza” y “disposición a ser escuchados” en sus ideas y aportes; repercute favorablemente en la motivación de los docentes, esto es relevante para la gestión, en tanto, se tenga en cuenta que una mayor motivación del docente posibilita el incremento de la productividad en su desempeño como requisito de calidad en el servicio educativo.

Cortez (2009). Presenta como objetivo: “Describir la influencia del liderazgo de los directivos y jerárquicos en la satisfacción laboral de los docentes y administrativos de la Institución Educativa “Manuel A. Odria” del distrito de ciudad Nueva”. El total de la población y la muestra de estudio entre profesores, administrativos y directivos jerárquicos es 73, su tipología es básica, no aplicada, recoge los datos tal y como están. Su diseño es descriptivo, explicativo-correlacional, los instrumentos que se utilizaron fueron: cuestionarios para la

encuesta, test de satisfacción laboral para el examen. Se llegaron a las siguientes conclusiones: Se comprobó que los directivos y jerárquicos de la institución educativa “Manuel A. Odría” poseen bajo nivel de liderazgo, se inclinan por ejercer un estilo de liderazgo autócrata lo que significa que asumen toda la responsabilidad de la toma de decisiones; son poco participes de escuchar y aceptar contribuciones con los demás. Existe un bajo nivel de satisfacción laboral entre los docentes y administrativos de las diferentes áreas de trabajo, hay insatisfacción en el desempeño de su puesto de trabajo, incomodidad con sus jefes y compañeros, insatisfacción con las condiciones de trabajo, las políticas de autorrealización, la innovación y las condiciones económicas e incentivos

Montalvo, (2008). Clima Organizacional y su influencia en el Desempeño Docente en las Instituciones Educativas del nivel de Educación Secundaria de la Ugel 15 de Huarochirí 2008. Universidad Nacional de Educación. Su objetivo fue establecer la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel de secundaria de la Ugel 15 de Huarochirí, la muestra estuvo constituida por 318 sujetos pertenecientes a las instituciones educativas del nivel secundario. El tipo de muestra es probabilístico, estratificado proporcional. Probabilístico en la medida que la muestra constituye un subgrupo de la población en las que todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser elegidos; estratificado que la población está dividido en subgrupos. Se aplicaron 2 encuestas donde permite recoger la información y medir las variables para efectuar las correlaciones. Los resultados fueron analizados en el nivel descriptivo, nivel inferencial donde el clima organizacional expresa un alto nivel respecto al desempeño docente.

García, (2009). Influencia del Clima Organizacional en el desempeño Docente en Instituciones Educativas de la Ugel 14 de Ayón. UNMSM. Aspectos conceptuales del clima organizacional en las instituciones educativas cuya gestión es positiva o negativa se encuentra en las relaciones personales entre los directores y docentes. El tipo de investigación básica, diseño no experimental se apoya en un contexto teórico para conocer y explicar a realidad del clima organizacional el clima influye en el desempeño docente en las instituciones educativas de la Ugel 14 Ayón. La población de estudio fue de 192 docentes y 1422 alumnos y 23 instituciones educativas de nivel secundario de la Ugel 14 de Ayón. La muestra al azar es de 98 docentes y 236 alumnos, los instrumentos aplicados fueron la encuesta para conocer las opiniones de los docentes y alumnos sobre el clima organizacional; el desempeño docente a través del cuestionario, se uso el instrumento para evaluar y comparar la percepción del clima organizacional.

Chuquimango, Irigoyen, Muñoz, Ríos, (2008). Influencia de la Gestión del Director en el desarrollo del Clima Institucional de las Instituciones Educativas del nivel secundario de la zona urbana del Distrito de Chota- Cajamarca – 2008.

Conocer la influencia de la gestión del director en el clima institucional. La investigación es del tipo básica correlacional y comprende un diseño no experimental comparativo donde se tomó una muestra 137 alumnos de 4 instituciones educativas, 110 profesores de las mismas instituciones. Como técnica se utilizó la guía de encuesta con un cuestionario 46 ítems. Se concluye que la gestión del director es regular en las 4 Instituciones Educativas mientras el clima institucional es regular.

Munive, (2010). Clima Organizacional y Desempeño Laboral desde la perspectiva de los Docentes. Conocer las percepciones de los docentes sobre la relación existente entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral. UNE. Es una investigación cualitativa de tipo no experimental, exploratorio modalidad estudio de caso, describe la relación entre el Clima Organizacional y desempeño Laboral donde los factores son comunicación, relaciones interpersonales, compromiso y satisfacción laboral están estrechamente relacionados. Esta investigación pretende demostrar la importancia de brindar un buen ambiente laboral para tener buen desempeño laboral.

Chamorro (2008), tienen como objetivo: "Identificar los factores determinantes del estilo de liderazgo del director/a", su metodología es de naturaleza no experimental, es un estudio correlacional, tratando de establecer un modelo lógico hipotético-deductivo. El instrumento utilizado son cuestionarios. La muestra está formada por 49 directores y 809 profesores, la presente investigación arribó a las siguientes conclusiones: En el contexto educativo, el liderazgo ha sido objeto de muchos estudios, debido a que diversas investigaciones concuerdan en que la eficacia de la escuela está relacionada con un fuerte liderazgo del director/a. Los directores líderes crean expectativas satisfactorias respecto al personal y a los alumnos que suponen un reto y les motiva a trabajar más, pero en la revisión bibliográfica revisada no se encontraron trabajos empíricos que inciden para que determinado estilo de liderazgo tuviera lugar. Las conclusiones de esta investigación constituyen un aporte que intenta abrir la discusión con respecto al vacío teórico en el ámbito educativo, toda vez

que la identificación de los factores que están asociados a la definición de los diversos estilos contribuirá a la potenciación de los procesos de liderazgo que se desarrollan al interior de la escuela. Se posibilitará también la formación de liderazgo tanto para directores como para docentes , los que estarán sustentados en datos empíricos y análisis fundamentados teóricamente.

Valdés (2010), tiene como objetivo: “Conocer la percepción de supervisores y subordinados respecto a la relación del liderazgo con la satisfacción en el trabajo y la productividad”, la investigación es no experimental descriptiva en la que participaron 145 subordinados y 30 supervisores.

Se aplicaron dos instrumentos de 20 reactivos, su diseño y elaboración fue la escala de Likert. Dicho estudio llegó a las siguientes conclusiones: Las variables del liderazgo estudiadas tienen una relación tanto con la satisfacción en el trabajo como con la productividad de los trabajadores participantes en la muestra de estudio. Es diferente la percepción de los supervisores y la de los subordinados de la muestra de estudio. Existe una correlación significativa entre la satisfacción y la productividad de los subordinados y una moderada correlación de dichas variables en el caso de los supervisores.

García (2008). Presenta como objetivo: “Conocer la formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo”. El tipo de estudio es transversal, su muestra no probabilística estratificada, en la recopilación de datos se utilizó el cuestionario elaborado por un conjunto de investigadores de la ciudad de Ohio, con alto grado de confiabilidad, la investigación arribó a los siguientes resultados: Son las variables situacionales e individuales las que influyen en la formación del clima, no se puede afirmar que las diferencias detectadas al

estudiar el clima en las organizaciones sean debidas a que los encuestados describen distintos niveles de la organización. En cuanto a los climas agregados y los climas colectivos tienen influencia parcial sobre el clima institucional. Con respecto a la influencia de los líderes con respecto a los subordinados se determinó que el comportamiento de relación de los líderes influye en mayor grado y en mayor número de dimensiones que el comportamiento de tarea. Existe la influencia de los diferentes estilos de liderazgo en las percepciones del clima, dos que tienen una alta conducta de relación con respecto a algunos estilos que tienen baja conducta de relación, por lo tanto, el clima es mayor cuando el estilo de liderazgo tiene alta conducta de relación.

Pacheco (2010). Presenta como objetivo: “Conocer el rediseño de la teoría científica del trabajo basado en las competencias de liderazgo; nueva perspectiva de la estandarización”. El tipo de estudio es experimental, su metodología es el estudio de casos. Para recopilar los datos se utilizaron encuestas, las entrevistas. La técnica a utilizar fue la observación directa. La investigación arribó a los siguientes resultados: No existe una relación estandarizada, motivación en el trabajo, ni positiva ni negativa, las variables no están correlacionadas, su análisis de regresión aplicados a la muestra donde se aprecia una alta rutina y baja rutina en el trabajo demuestra que en ninguno de los dos segmentos, la estandarización explica el grado de satisfacción en el trabajo. Se observa un alto nivel de estandarización junto con un elevado nivel de satisfacción en el trabajo, sin embargo, existen diferencias entre las distintas secciones. Analizando la regresión múltiple se hace relevante al momento de explicar la motivación en el trabajo, el

trato con los jefes, el tomar en cuenta las aportaciones del trabajador, ambos motivos de orden intrínseco y trascendente.

Lapeña (2012), tiene como objetivo: “Realizar un estudio fenomenológico de las relaciones interpersonales laborales: la mirada del personal de enfermería de las diferentes unidades del Hospital General Santa Bárbara de Soria”. El grupo muestral está conformado por un conjunto de 21 enfermeros(as) y el criterio utilizado para hallarla fue de saturación o redundancia, su investigación y la metodología fue cualitativa, su instrumento fue la encuesta. El trabajo arribó a las siguientes conclusiones: Dado el contexto de desarrollo de estudio, se encontraron relaciones positivas como negativas, las positivas propician un buen ambiente relacional donde se fomenta el trabajo en equipo y la comunicación entre sus miembros. Las negativas generan la inmovilización del personal, el individualismo personal o las exigencias de la administración que generan cansancio y desmotivación de los profesionales, originando relaciones laborales insatisfactorias. El concepto de empatía, se confunde con el sinónimo de compenetración y afinidad siendo difícil la comunicación entre ellos. Existe una buena aceptación del personal nuevo favoreciendo la integración del profesional y el mejor desarrollo del trabajo. La presencia de una comunicación asertiva que haga hincapié en el tono y las formas, facilita las relaciones interpersonales y evita los conflictos laborales. Las relaciones con los médicos veteranos, son en general complicadas y difíciles, lo atribuyen al avance actual de la profesión de enfermeros, que genera sentimientos de peligro en su status en los médicos, con los médicos jóvenes la relación si es grata.

Aburto (2011). Presenta como objetivo: “Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional”. El diseño de estudio es transversal, su metodología es hipotético deductivo, descriptivo, su enfoque es cuantitativo, el tipo de investigación es no experimental, para recopilar los datos se utilizaron encuestas. La investigación arribó a los siguientes resultados: En la coordinación estatal del Instituto Nacional de Estadística y Geografía en Michoacán, se tiene un clima organizacional insatisfactorio, la disminución en la comunicación de los directivos, incrementa el clima organizacional insatisfactorio. La insuficiente motivación del personal de dirección, hacia sus subordinados, aumenta el clima organizacional insatisfactorio, por otro lado a menor habilidad para manejar el conflicto mayor clima organizacional insatisfactorio, la disminuida habilidad directiva para formar y manejar equipos de trabajo, aumenta el clima organizacional insatisfactorio. Las relaciones entre las variables independientes y la variable dependiente persisten, reflejando la realidad de la empresa pública estudiada. Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional por la estrecha correlación demostrada entre las variables independientes y la variable dependiente. Las variables que determinan el clima organizacional son: el liderazgo, la comunicación, la motivación, el manejo del conflicto y la formación de equipos.

Thieme (2008). Presenta como objetivo: Dar a conocer el “Liderazgo y Eficiencia en la educación primaria”. Su diseño es correlacional, presenta una población de 172 escuelas, con una muestra de 82 escuelas. La investigación arribó a las siguientes conclusiones: El liderazgo no se relaciona con las dimensiones de desempeño, similares conclusiones se pudo encontrar al

comparar los grupos conformados por el 25% de los directores con las más bajas y las más altas puntuaciones en cada dimensión de liderazgo. El grupo con mayor influencia idealizada tienen mejores resultados de desempeño en las variables de eficiencia técnica de gestión y logro académico, lo que lleva a pensar que solo el carisma importa. Al analizar las influencias de variables personales y contextuales a la función de dirección escolar, solo se aprecian diferencias significativas importantes, los docentes de colegios particulares perciben a sus directores con mayor carisma, motivación y dirección, esto se explica por el hecho de que para este tipo de colegios, el director pasa por un riguroso control de selección. Por otra parte, y más dramático, existe inmovilidad de los directores en colegios municipalizados. Finalizando los resultados se muestran una importante relación entre desempeño efectivo, medido a través de la eficiencia técnica del establecimiento y del logro académico que obtienen sus estudiantes y la dimensión de influencias idealizadas, atributo y comportamiento.

Aguilera (2011). Presenta como objetivo: “Conocer el liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la fundación Creando Futuro”. El tipo de estudio es mixto, su metodología es cuantitativa y cualitativa. La investigación arribó a las siguientes conclusiones: Las 12 variables directas en que se subdivide el liderazgo evaluado por los/las directivos/as están en general insuficientemente relacionadas entre sí. Además en aquellos casos en los que el índice de correlación es significativo resulta relativamente débil. Aun así, las 12 variables directas forman dos grupos diferenciados, por una parte, las variables directas “dirección por excepción pasiva” y “laissez faire” muestran una baja correlación entre sí (0,584) y al mismo tiempo un nivel de correlación muy débil, negativa y

aleatoria con las restantes variables directas. Por otra parte, las 10 restantes variables directas muestran una relación bastante débil entre ellas. Los encuestados muestran un cierto rechazo a las afirmaciones contenidas en las variables directas, hombres y mujeres se expresan en términos similares en todas las variables directas. La única diferencia significativa se produce respecto de la variable directa estimulación intelectual. En este caso los directores se presentan como los directivos que recurren más frecuentemente a la estimulación intelectual que los jefes técnicos. Sin embargo, su diferencia con respecto a los inspectores generales es menos sensible.

Pelaez (2010). Presenta como objetivo: “Conocer la relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente de una empresa de servicios telefónicos”. El tipo de estudio es descriptivo – explicativo, el nivel es descriptivo correlacional, la muestra estuvo formada por 200 empleados. La investigación arribó a los siguientes resultados: A medida que mejoran las relaciones interpersonales mejora correlativamente la satisfacción del cliente, su correlación fue de 0.64. A medida que mejora el estilo de dirección democrático y participativo mejora correlativamente la satisfacción del cliente, la correlación fue de 0.81. A medida que se incrementa el sentido de pertenencia a la empresa mejora correlativamente el sentido de pertenencia, la correlación encontrada fue de 0.62. Existe relación directa entre el clima organizacional (área de retribución) y la satisfacción del cliente, la correlación encontrada fue de 0.56. No hay relación entre la disponibilidad de recursos y la satisfacción del cliente, la correlación fue de 0.07. A medida que mejora la claridad y coherencia de la dirección mejora correlativamente la satisfacción del cliente, la correlación fue de 0.37. A medida

que mejoran la comprensión e incorporación de los valores colectivos de la organización mejora correlativamente la satisfacción del cliente. La correlación obtenida fue de 0.36.

Mansilla (2006) su objetivo “Describir la influencia del estilo de liderazgo y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento académico de los estudiantes en Institución Educativa Inmaculada Concepción – Lima- 2001-2005. Su diseño de investigación es no experimental, tipo longitudinal panel mixto, su muestra de estudio fue de 3 directores, 11 docentes, 78 padres de familia y 78 estudiantes. La investigación arribó a las siguientes conclusiones: En la institución se comprobó que el estilo directivo es inherente a la persona, el D1 tuvo un estilo modal permisivo, la directora D2 tuvo un estilo modal autocrático, el director D3 tuvo un estilo modal democrático, los directores D1 y D2 tuvieron bajo puntaje modal concordante con el segundo problema, el segundo objetivo y la segunda variable y la segunda hipótesis, esto en comparación con comparación del director D3 quien tuvo una alta calificación concordante con la primera hipótesis, la primera variable, el primer objetivo, el primer problema. Los padres de familia dieron una calificación alta a la gestión del director D3, concordante con el tercer problema, objetivo, variable e hipótesis, la prueba de hipótesis arroja que no hay diferencias significativas con la directora D2, pero si las hay con el director D1, concordable con el tercer problema, objetivo, variable e hipótesis. Se observó que existió una influencia directa de los directores sobre los estudiantes a través de los profesores, sin embargo las notas más altas se encuentran en la influencia del director D3, concordable con el cuarto problema, objetivo, variable e hipótesis.

Saccca (2010). Presenta como objetivo: “Conocer la relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los centros de educación básica alternativa (CEBAS) del distrito de San Martín de Porres”. El tipo de investigación es básica, el diseño de investigación es no experimental descriptivo correlacional. La investigación arribó a las siguientes conclusiones: El resultado de la correlación entre el clima institucional y el desempeño académico de los docentes es bueno, su correlación arrojó 0,768. Existe relación entre los recursos humanos con el desempeño académico de los docentes, su correlación arrojó 0,483. Se puede afirmar también que existe relación entre los procesos internos con el desempeño académico de los docentes, arrojó una correlación de 0,522. También existe relación en los sistemas abiertos con el desempeño académico de los docentes, su correlación arrojó 0,547.

2.2 BASES TEÓRICAS

Definición conceptual: Liderazgo del director

Liderazgo

El concepto de liderazgo tiene diferentes connotaciones de acuerdo a su contexto de referencia en alguna teoría particular y de algún autor específico.

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como *“las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos”*.

Otras definiciones son: "El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas". Es así como tenemos diversas connotaciones acerca del liderazgo tales como:

Para Robert Lussier y Christopher Achua (2005) define al liderazgo como: "proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio".

Por su parte la licenciada María Jesús Espinoza Matos (1999) opina que "El liderazgo es la capacidad que tienen ciertas personas para persuadir, inspirar, conmover, motivar y movilizar a grupos de personas para que actúen de manera sincronizada y en equipo, en busca de un fin determinado".

Para Mauro Rodríguez Estrada, define al liderazgo como: "Dentro de la línea etimológica de "guiar", se propone esta definición; liderazgo es: cualquier intento expresado de influenciar e impactarla conducta de otras personas".

Desde el punto de vista de Keith Davis, comprende al liderazgo como: "El liderazgo es la habilidad de persuadir a otros a que busquen con entusiasmo objetivos definidos".

George R. Terry afirma: "El liderazgo es la actividad que consiste en influir sobre las personas para que voluntariamente se aboquen al logro de objetivos de grupo".

Según John W. Gardner, "El líder es aquel que concibe y expresa metas que elevan a las personas por encima de sus pequeñas preocupaciones, por

encima de sus conflictos y las integra en la búsqueda de metas trascendentales y dignas de sus mejores esfuerzos”.

De acuerdo con Cartwright y Sander nos presenta al liderazgo como la capacidad de tener el poder personal y social; la habilidad de convertir una intención en un resultado y mantenerlo a través de la gente”.

Para Warren Venís: *“El líder es un visionario, un profeta, un artista del futuro que logra que las visiones se concentren”*.

Stephen Robbins define al liderazgo como: “La capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas”. Este último autor considera que la literatura sobre liderazgo es voluminosa, y gran parte de ellas es confusa y contradictoria.

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo importante.

Chiavenato, I. (2000), Destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración.

El estudio del liderazgo ha sido un camino largo y controversial. Lo que inició como una nueva era en los años 1960, en un esfuerzo de humanizar a las organizaciones (Mc Gregor, D., 1960), continuó con la influencia del éxito japonés en la producción y el estilo gerencial que cambiaba a la empresa completamente. (Ouchi, W., 1982).

Con anterioridad, los científicos de las ciencias sociales, como Robert Bales (1950), Phillip E. Slatter (1955), Chris Argyris (1955), Ralph White y Ronald Lippit (1960) y Ralph Stodgill (1974), han buscado la definición de liderazgo y la Contribución de líder para conseguir más productividad y eficiencia en los grupos.

De acuerdo a Adam, John (1986), un líder efectivo debe controlar sus emociones, mantener una distancia social apropiada sin tener favoritos en los grupos, ganarse el respeto de los seguidores, ser justo y objetivo en sus apreciaciones. Debe saber lo que está haciendo y hacia dónde se dirige; y luego comunicar con entusiasmo estas metas a los demás. Debe escuchar los consejos y pedir asesoría antes de hacer decisiones importantes, pero será su responsabilidad escoger la conducta o decisión adecuada.

De acuerdo a Jack R. Gibb (1983), el líder debe involucrarse con sus seguidores dándoles reconocimiento y aprecio. Corregirlos sin dañar su autoestima y sin utilizar la crítica negativa, siendo firme y disciplinado, demostrando así su cuidado y preocupación por su gente.

David Fischman, en su obra: El camino del líder (2000) manifiesta que: “El éxito de hoy en las organizaciones será para los que posean líderes que logren primero conocerse a sí mismos para luego conocer a los demás”.

Enfoques teóricos de liderazgo

La explicación de los fenómenos relacionados con el liderazgo ha generado algunas corrientes no científicas que en ocasiones resultan confusas, contradictorias y carentes de evidencia empírica. Sin embargo, existen teorías complejas de carácter científico que explican desde su punto de vista, el fenómeno del liderazgo.

Se pueden destacar cuatro enfoques importantes en el estudio del liderazgo; el primero se centra en describir las características de los líderes más destacados en la historia; el segundo enfoque analiza la conducta del líder y su influencia en los seguidores, mientras que el tercer enfoque; observa los modelos de la contingencia para explicar lo inadecuado de las teorías anteriores del liderazgo para reconciliar y juntar la diversidad de los hallazgos de la investigación. Por último, el cuarto enfoque destaca la participación de los líderes como transformadores de la sociedad y las organizaciones.

¿El líder nace o se hace?

Si afirmamos que el líder nace, estaríamos entendiendo que existen “hombres únicos” con talento sorprendente y que en forma innata al nacer, son poseedores de un don que permite influir en las demás personas. Entonces nos interesaríamos por conocer sus cualidades personales en cuanto a rasgos de personalidad y carácter. De la misma forma, podríamos afirmar que un líder debe

sustituir a otro, y que si una persona no es capaz como dirigente habrá otro que lo sustituya; éste último, debe poseer características de un verdadero líder.

Si nos inclinamos en la postura opuesta, se afirmaría que los líderes no nacen, que su personalidad fue moldeada por el medio social y que es importante como se conducen con las demás personas que lo rodean, para entender su liderazgo.

En este sentido, se puede afirmar que una persona que no ha tenido con anterioridad gente a su cargo, puede aprender habilidades de liderazgo e influir en ellas hacia el logro de objetivos determinados.

Diferencias entre un jefe y líder

JEFE	LÍDER
Existe por la autoridad.	Existe por la buena voluntad.
Considera la autoridad un privilegio de mando.	Considera la autoridad un privilegio de servicio.
Inspira miedo.	Inspira confianza.
Sabe cómo se hacen las cosas.	Enseña cómo hacer las cosas.
Le dice a uno: ¡Vaya!	Le dice a uno: ¡Vayamos!
Maneja a las personas como fichas.	No trata a las personas como cosas.
Llega a tiempo.	Llega antes.
Asigna las tareas.	Da el ejemplo.

Otras consideraciones sobre el líder. Además de todo lo anterior, consideramos que todo líder debe:

- Comprender las tendencias económicas y políticas del entorno y su impacto en la administración y en la estrategia de la organización.
- Poseer capacidad para formular estrategias.
- Identificar los factores clave para la implementación de cambios organizacionales.
- Fomentar una cultura de servicio al cliente interno y externo de la institución o empresa.
- Rediseñar procesos, implementar el aprendizaje organizacional, tener una mayor apertura al enfoque de “ empoderamiento” (dar poder).

Saber autoevaluarse para conocer el impacto de sus estilos de liderazgo y la identificación de metas personales para mejorar la calidad de su institución o empresa pública.

Ser líder

Ventajas	Desventajas
-----------------	--------------------

<ul style="list-style-type: none"> • Se mantiene excelentes relaciones humanas con el grupo. • Se está actualizando en los temas de interés. • Es la cabeza y responsable frente a otros directrices • Se da sentido humano a la administración. • Se gana aprecio, gratitud y respeto de las personas. • La persona líder construye el ser persona. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene demasiadas responsabilidades. • Le demanda mucho tiempo personal. • Ser responsable cuando un miembro comete un error. • No es fácil, se tiene que mantener un aprendizaje continuo y rápido. • Se pierde confianza de grupo, cuando el líder tiene un fracaso en un proyecto. • Se está a la zozobra del ambiente externo, creando esteres y preocupaciones.
--	---

Estilos de liderazgo

Cuando se le asigna la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del ***líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes***. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: **el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta**.

- **EL LÍDER AUTÓCRATA:**

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

- **EL LÍDER PARTICIPATIVO:**

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

- **EL LÍDER QUE ADOPTA EL SISTEMA DE RIENDA SUELTA O LÍDER LIBERAL:**

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos." Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el

administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

Eficacia de Liderazgo

Reconociendo que la Eficacia de los Líderes depende de la forma en que su Estilo de Liderazgo se interrelaciona con la situación en que operan, deberá agregarse según Blanchard y Hersey una dimensión de eficacia Modelo Bidimensional, donde operan las dimensiones de conducta hacia la tarea y hacia la relación con los parámetros alto y bajo. De ahí, que los autores del Liderazgo Situacional retomaran los fundamentos de la teoría del Estilo Tridimensional de Administración de William Reddin, quien fue el primero en agregar una dimensión de eficacia a las preocupaciones por la tarea y por las relaciones de modelos anteriores sobre actitud como el de la Rejilla Administrativa (Blake y Mounton, 1980).

De acuerdo a los autores de la teoría de Liderazgo Situacional, cuando el Estilo de Liderazgo un Líder es apropiado para una situación determinada se le denomina eficaz; cuando el estilo es inapropiado para determinada situación se le llama ineficaz.

Si la eficacia del Estilo de comportamiento del Líder depende de la situación en la que se aplica, se desprende que cualquiera de los Estilos Básicos puede ser eficaz o ineficaz dependiendo de la situación a menudo, la diferencia

entre Estilos Eficaces e Ineficaces no es el comportamiento actual del líder, sino lo apropiado de su comportamiento en el medio en que se usa. Lo que determina la eficacia o ineficacia es la interacción del **estilo básico** con el medio.

A la tercera dimensión se le denomina Eficacia porque en la mayoría de los entornos de organización se usan diferentes criterios de desempeño para medir el grado de Eficacia o Ineficacia del administrador o Líder.

Se puede considerar que el Estilo Básico del Líder es un estímulo particular y lo que puede considerarse como eficaz o ineficaz es la respuesta a este estímulo.

Aun cuando en este modelo, la eficacia parece ser una situación en que se tiene que decidir su existencia o inexistencia; para los autores, consideran que debe representarse como un continuo. En una situación particular cualquier estilo podría encajar en algún punto de este continuo desde uno extremadamente eficaz hasta uno extremadamente Ineficaz.

Por lo tanto, la Eficacia es cuestión de grado y puede haber un número infinito de caras en la dimensión de la Eficacia en vez de solo tres.

- **Cualidades del liderazgo**

Según Madrigal Torres(2008) define las cualidades del líder como: “atributos distintivos que llevan al líder a alcanzar el éxito o el fracaso” y estas cualidades son las siguientes:

- Emulación: Es la imitación de un personaje heroico ya sea místico o real.
- Futurismo y Visión: El líder llega al futurismo excesivo pues piensa con obsesión en los hechos venideros.
- Individualismo: Es el líder que piensa y decide por sí mismo rechaza el conformismo.
- Mente abierta: Es el que está dispuesto a aprender de los conocimientos, experiencias y aportaciones ajenas.
- Inteligencia emocional: Tiene un alto grado de inteligencia emocional, madurez y sentido común.
- Manejo de la palabra: Es el uso constante y correcto de la palabra.
- Asertividad: El líder autentico es asertivo, los falsos líderes en lugar de ser asertivos, son agresivos y hostiles que suelen ofender y lastimar a los demás.
- Respeto: En el trato con los demás, nuestra conducta determinara el tipo de relación que tendrá con la gente.
- Motivación: Se dedica gran parte de su tiempo y energía a actividades motivacionales como: capacitaciones, halagos y estímulos.

- **Disciplina:** Dar a conocer las reglas y procura que se respeten y cuida que las normas se honren y las leyes se cumplan.
- **Aptitud:** Es la destreza que se requiere para desempeñar una función.
- **Actitud.** Es la disposición psíquica específica hacia una experiencia naciente o una función.

Características de un líder

Entendemos el líder por las siguientes características:

- a) El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- b) La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.).
- c) Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.
- d) Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos. En cuarto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.

- e) Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

La autoridad para el liderazgo

Si un líder debe lograr eficazmente las metas que se espera que logre, debe tener autoridad para actuar de manera que estimule una respuesta positiva de aquellos que trabajan con él hacia el logro de las metas. La autoridad para el liderazgo consiste en tomar decisiones o en inducir el comportamiento de los que guía. Existen por lo menos dos escuelas de pensamiento acerca de las fuentes de autoridad del líder. La posición tradicional con respecto a la selección de líderes y al otorgamiento de autoridad para éstos afirma que la función del líder se otorga a individuos a los que se considera capaces y deseosos de servir, de tal modo que logren una respuesta productiva de parte de sus subalternos. En la jerarquía organizacional la decisión real respecto a quién recibirá la autoridad formal la toman los representantes de línea. La fuente de toda autoridad proviene de la gerencia de la organización que está en manos del Consejo de Administración, el presidente, el director general, o aquel que representa la autoridad máxima. Desde esta fuente se delega progresivamente y en descenso la autoridad a los líderes que ocupen un puesto esencial para lograr los resultados necesarios.

Patrones típicos de liderazgo

El líder identifica los problemas, considera las opciones, escoge una solución y dice a sus seguidores lo que se ha de hacer. El líder puede considerar los puntos de vista de los miembros, pero éstos no participan directamente en el

proceso de decisión. Los líderes que tienen este estilo pueden inclusive usar la coerción.

- a. Convenciendo: el líder toma decisiones y trata de convencer al grupo para que las acepte. Observa que ha considerado los objetivos de la organización y los intereses de los miembros del grupo.
- b. Consultando: Los miembros del grupo tienen la oportunidad de influir desde el comienzo en el proceso de la toma de decisiones. El líder escoge la solución más prometedora
- c. Participando: El líder participa en la discusión como miembro del grupo y cuenta anticipadamente colocar en práctica cualquier decisión que el grupo tome.
- d. Delegando el líder define los límites dentro de los cuales los problemas deben resolverse o las tareas a ser realizadas. Entonces entrega todo el grupo para que encuentre las soluciones o implemente Tareas.

El Liderazgo del Director

Se define como un proceso por el cual quienes lo llevan a cabo aseguran que una organización tenga una dirección clara y sensata, creando una visión de futuro y estrategias para proponer un destino común y en este proceso seguir motivando a los demás para lograr esta visión, superando dificultades y a la vez adaptándose a los cambios.

Según Bass (1988) sostiene que uno de los indicadores claves de la calidad y la mejora de la educación es el liderazgo que ejerce el director; este liderazgo es algo más que el liderazgo TRANSACCIONAL.

A la vez que existe dos grandes estilos en liderazgo directivo lo que denomina Liderazgo Transformacional y Liderazgo Transaccional. Podemos definir el liderazgo directivo en concordancia con los autores:

Ibañez y Alvarado (1996) Pág. 101 como “el arte para guiar a los miembros de la Institución Educativa con una sola visión, a través de la persuasión, en la fuerza de las ideas, las propuestas, la empatía, la voluntad, la capacidad de administración hacia el logro de los objetivos trazados en el proyecto educativo institucional (PEI) teniendo en cuenta las expectativas y consideraciones por cada uno de ellos”, tal como lo expresamos en el siguiente cuadro comparativo.

PERFIL DEL LIDER DIRECTIVO

DIRECTOR	ROLES	DIRECTIVO
Sabe cómo se hace	Tareas	Enseña cómo hacer
Privilegio de mando	Autoritario	Privilegio de servicios
Rutinario	Creatividad	Innovador
Cierra las opiniones	Magnetismo	Abierto a ideales
Aquí mando yo	Mando	Aquí sirvo yo

Empuja al grupo	Acciones	Guía al equipo
Se cansa y se aburre	Resistencia	Se cansa pero no se aburre
Llega a tiempo	Puntualidad	Llega adelantado
Hace una causa	Trabajo	Hace un privilegio
Existe por la autoridad	Existencia	Por la buena voluntad
Cada cual con lo suyo	Cumplimiento	Va al frente, lidera
Halaga grados y títulos	Figuración	No necesita exhibirse
Asigna y ordena	Deberes	Da el ejemplo en equipo
Como a empleados	Manejo del personal	Como a personas
Busca culpables	Fallas y errores	Busca o da soluciones
Dinamismo obligado	Desempeño	Dinamismo “mágico”
Se guarda el secreto	Conocimientos	Enseña y capacita
Siempre de recibir	Actitud	Siempre de dar
Cree haber solucionado	problemas	Corrige - acciona
Castiga, sanciona y culpa	Faltas	Castiga, pero enseña
De conveniencia	Trato	respetuoso
Masifica	A la comunidad	Conoce a cada uno
Pone en tensión	Presencia	Fortalece la Institución
Desconfianza y celo	Inspira	Confianza
Impone	Orden	Enamora
Inyecta miedo	Persona	Inyecta entusiasmo
Cortoplacista	Visión	Futurista
Sigue las de “arriba”	Directivo	Analista, se anticipa
Aceptable	Grado cultural	Alto, dinámico, excelente
Eficiente	Resultados	Eficaz
Espíritu burocrático	Tendencia	Espíritu empresarial
Apaciguados	Conflictos	Provocados
Acepta como son	Valores	Crea y afirma

Tomado de IBÁÑEZ, Calidad Total. Lima, 1996. p. 101 y
Alvarado .Gerencia y Marketing educativo. Lima, 2003. p. 49.

Elementos del Liderazgo directivo en la Educación

El ejercicio del liderazgo en concordancia con ALVARADO implica la interacción en los siguientes elementos:

- a) El Objetivo.- Un líder debe tener bien claro los objetivos del proyecto educativo institucional como a cada uno de sus seguidores para armonizarlo en uno solo.
- b) Los seguidores.-Son la esencia del liderazgo directivo, está conformado por todos los miembros de la Institución Educativa.
- c) El Poder.- Facultad de todo líder, de acorde a su estilo personal, puede ser coercitivo o legitimo o experto o premiador o referente (atributos personales).
- d) El Estilo.- Es la conducta que manifieste el líder en ejercicio de un poder para integrar intereses comunes y logra objetivos institucionales.

Estos aportes indican que un líder cuenta con estos elementos para poder tener la decisión asertiva, clara y precisa respecto a que es él quien ejerce autoridad con un objetivo bien determinado y con la facultad de ejercer poder para lograr los resultados necesarios que sean en beneficio de la Institución.

Teoría del liderazgo transformacional

Álvarez, Manuel (2001) define el liderazgo transformacional como el comportamiento de ciertos directivos que tienden a convertir a sus profesores en líderes de la actividad educativa que llevan a cabo. Esto lo consigue motivándoles a través del logro, es decir, facilitándoles recursos para que consigan más de lo

esperaban conseguir por ellos mismos. Despertándoles su conciencia acerca de la importancia que tienen los resultados obtenidos con su trabajo, haciéndoles identificar o subordinar sus propios intereses a los objetivos de la institución y finalmente manifestándoles que tiene expectativas altas de su trabajo, lo cual eleva el nivel de confianza en ellos mismos.

Teoría del liderazgo carismático

Stoner James y otros sugieren que los líderes carismáticos tienen mucho poder de referencia y que parte de dicho poder se deriva de su necesidad de influir en los demás. El líder carismático tiene una cantidad muy importante de confianza y dominio en sí mismo, así como una sólida convicción en la rectitud moral de sus creencias o cuando menos la capacidad de convencer a sus seguidores de que él posee dicha confianza y convicción.

House sugiere que los líderes carismáticos comunican una visión o meta de orden superior que consigue el compromiso y la energía de los seguidores. Ponen mucho cuidado en crear una imagen de éxito y competencia y de ser ejemplo con su conducta, de los valores que han adoptado. Asimismo, comunican a sus seguidores mucha expectativa además de la confianza de que los seguidores cumplirán con dicha expectativa.

Importancia del liderazgo en educación

Álvarez Manuel (2001) señala que a pesar del rechazo que a veces manifiestan los propios directivos y el profesorado en general a asumir el rol de liderazgo en la educación; sin embargo, casi toda la literatura sobre el tema subraya la importancia que el ejercicio de un cierto liderazgo institucional tiene

para la calidad de la educación. Todos los estudios actuales sobre calidad y eficacia, OCDE 8(1984), OCDE (1989), Informe CERI (1994), así como todas las investigaciones sobre escuelas eficaces a las que hemos hecho referencia anteriormente nos confirman que el director, tanto en su perfil profesional como técnico, experto en organización, como en su rol de líder institucional, es un factor determinante de la calidad educativa. Las razones están agrupadas en tres tipos:

A. Razones de tipo sociológico

Ningún grupo humano, sobre todo mediano o grande, funciona eficazmente sin algún tipo de liderazgo. Pueden existir tres razones que justifiquen esta actitud:

En las estructuras organizativas profesionales de tipo liberal, todo el mundo se siente líder. En la educación con más motivo. Todos los profesores poseen un título universitario que les capacita para ejercer el liderazgo en aula con los alumnos.

- Este liderazgo de hecho limita, relativiza o cuestiona cualquier otro tipo de liderazgo externo que pretenda a su vez liderar a los líderes. En el caso de que alguien lo intente debe hacerlo desde el plano informal y de forma ocasional por alguien capaz de concitar intereses corporativos frente a intereses institucionales.
- En la enseñanza que dependa de una **cultura administrativa** cada funcionamiento sabe lo que tiene que hacer desde el punto de vista de procedimientos y normas. Como muchos los profesores aceptan a alguien que, como director técnico, supervise y recuerde la

normativa o que les represente frente a la administración y los padres.

B. Razones de tipo psicológico

Cuando un colectivo se ve obligado a trabajar en una mínima dinámica de colaboración, impuesta por las leyes (prescripción del proyecto educativo y curricular) o por la cultura social imperante, se genera un conjunto de tensiones permanentes entre los objetos de la institución y los intereses corporativos o personales de los miembros del grupo. Esta confrontación inevitable, si llega a límites inadmisibles, puede desestructurar al grupo y amenazar la calidad deseada por los contribuyentes. La necesidad del líder que armonice los objetos institucionales y los intereses personales es evidente.

C. Razones de tipo profesional

Existen dos aspectos en la gestión de un grupo mediana o grande para los que no basta la capacidad del experto a la hora de conseguir la eficacia deseada del grupo. Estos aspectos son: la consecución de resultados de calidad en función de la satisfacción del cliente y las relaciones humanas.

La capacidad de proporcionar visión de futuro que incentive el duro trabajo cotidiano, la capacidad de entusiasmar para conseguir objetivos de calidad, con eficacia, es decir, con iguales o menores recursos y con más trabajo solo lo puede conseguir un líder. La capacidad para producir innovación y cambio tan necesarios en la escuela, asumir reformas que a veces atentan contra nuestros intereses “adquiridos” solo se puede conseguir desde dentro de la escuela y por el director que haya desarrollado habilidades de liderazgo.

D. Capacidades del nuevo liderazgo que se intuyen en los futuros centros educativos

Para ALVAREZ (2001), a todo directivo que pretenda liderar un equipo de trabajo pensando en el cambio hacia una escuela centrada fundamentalmente en la educación y en el aprendizaje se le exigirían capacidades hasta ahora ignoradas en el ámbito excesivamente administrativo de la escuela como son: las relaciones humanas, la motivación del personal a su cargo la participación y la integración del personal alrededor de un proyecto consensuado.

Dimensiones del Liderazgo del director

Para un mejor estudio del Liderazgo del Director, se dividirá en tres dimensiones, en concordancia a lo señalado por el Maestría Remicio Cruz, en su tesis “ El Liderazgo del Director y el Clima Institucional del Colegio Parroquial Niño Jesús de Praga”. Callao (2013 , Pág. 44)

- A) Capacidad de Gestion: Es la habilidad que tiene los directores para conducir con liderazgo una institución educativa, para ello debiera utilizar estrategias adecuadas como: un estilo de liderazgo, toma de decisiones adecuadas, solución adecuada de conflictos, elaboración y reformulación de los instrumentos de gestion, etc...
- B) Capacidad Organizativa: Es la aptitud que tienen los directores líderes ,para estructurar una institución educativa eficiente, que

permita a los docentes realizar un buen trabajo, utilizando para ello herramientas como la delegación de funciones, organización de trabajo en equipo, etc.

C) Capacidad Comunicativa. Es la habilidad para relacionarse con sus trabajadores, con el fin de transmitir los sentimientos, opiniones propias con honestidad, respeto y al mismo tiempo respetando los derechos de los demás. Está relacionado además con la capacidad de motivar el trabajo en equipo, velar por un buen clima escolar y abrir espacios de participación

El director y la calidad educativa

Sobre el particular, CALERO (1998) precisa que el instrumento de trabajo que tiene el director para el mejoramiento de la educación es la forma adecuada de tomar decisiones. Decidir adecuadamente es un proceso tan importante como el proceso mismo, con este se requiere decir que para encontrar una excelencia educativa se requiere de múltiples factores: entre otros, de profesores efectivos, de condiciones pedagógicas, de políticas educativas claras, de universo valorativos identificables, de fluidez financiera y administrativa a nivel macro y también de la existencia cotidiana de las decisiones que se toman. Un director es un educador, no porque está involucrado directamente en el hecho pedagógico, sino porque a través de sus decisiones puede contribuir a hacerlo más efectivo, facilitándole al docente su tarea, garantizándole el funcionamiento efectivo de la organización y/o dándole sentido dentro del entorno social.

Ser director implica decidir en función:

- ❖ Crear decisiones favorables al hecho pedagógico.

- ❖ Garantizar el eficaz funcionamiento de la administración.
- ❖ Influir y negociar con el medio social los procesos, insumos e intereses que requiere una institución para avanzar hacia mejores niveles.

En la gestión pedagógica; debe tomar decisiones que faciliten a los docentes desarrollar con satisfacción y eficacia profesional el hecho pedagógico.

En la gestión administrativa; tiene que tomar decisiones sobre los procesos administrativos e institucionales para garantizar que el servicio educativo ocurra de una forma sostenida, regulada y de acuerdo a normas y propósitos enunciados a nivel institucional.

En el colegio o la escuela no es solo el lugar a donde los alumnos van a recibir clases, es un espacio social en donde se tramitan símbolos valores lenguajes y relaciones específicas. Es también el lugar donde la sociedad hace legítimos o válidos los saberes que juzga, en una parte fundamental del currículo.

En la gestión institucional; el director decide de alguna manera sobre la institución como un todo. Debe tomar decisiones para buscar relacionar la institución de la mejor forma posible con la comunidad social: con los padres de familia, con el gobierno, la parroquia, las personas e instituciones educativas, debe tomar decisiones para garantizar que la institución educativa se adecue y responda a las necesidades y expectativas de las comunidades que atiende o las en las que está ubicada.

En el problema de calidad de la educación es sobre todo un problema de la administración. Está en la dirección, en la conducción del centro educativo, en fijarse cuales son los aspectos que están limitando la calidad. De modo que el

problema de la calidad, es primordialmente un problema de gerencia y conducción cuya solución debe empezar por la adopción de compromisos serios.

CLIMA INSTITUCIONAL

DEFINICION DE LA VARIABLE CLIMA INSTITUCIONAL

Clima Institucional es aquel espacio físico-social, donde un individuo reconoce sus valores y principios, se relaciona y coordinada con los demás, para que juntos busquen objetivos y metas comunes que logre sacar adelante a la organización. En el caso de las instituciones educativas, el clima institucional estará conformado, por toda la infraestructura educativa, los agentes educativos, los instrumentos de gestión, los recursos económicos, etc. Asimismo relacionándose uno al otro, bajo el cumplimiento de normas de convivencia, reglamentos y funciones ,se contribuye a contar con un buen clima Institucional que ayude a brindar una formación académica de calidad para nuestros alumnos.

Es por eso si en una institución educativa se percibe un adecuado clima institucional, estamos seguros, que el director de escuela, está aplicando un buen liderazgo es en otras palabras, una excelente gestión.

Según Bris Martin (1999), define al Clima Institucional como: “el ambiente generado de una institución a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros en la escuela. Este ambiente tiene que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que tiene cada trabajador y se expresan en las relaciones personales y profesionales”.

Según Brow W. y Moberg D. (1990), “El clima institucional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del trabajador”.

Por su lado Brunert L. (1999), sostiene que “el clima se refiere a una serie de características del medio interno institucional, tal y como lo perciben los miembros de esta”.

Por su parte Banda (2009); sostiene que “solamente un buen clima institucional posibilita una creativa participación de los docentes y no docentes en la vida de la institución educativa. Si el clima institucional es insuficiente, la gestión queda sometida a un proceso de corrosión que acabará por velar otros aspectos tal vez brillantes de la gestión educativa.

Cuando la dialéctica entre tareas (pesada) y satisfacción (insuficiente) se da en un clima institucional deficiente deviene en feroz batalla que arruina socavando la institución.

Por su parte Chiavenato Idalberto (1998), plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones guían alrededor de factores institucionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

En función de esta falta de consenso el autor ubica la definición del término dependiendo del enfoque que lo plantean los expertos del tema, el

primero de ellos es el **Enfoque Estructuralista**, en esta se distingue dos investigadores:

Fore Hand y Gilmer (citados por Dessler, 1993) ,estos investigadores definen el clima Institucional como “ ... El conjunto de características permanentes que describen una organización , la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman...” .

Dessler G. (1979),define el Clima Institucional como “... la opinión que el trabajador se forma de la I.E. desde el punto de **vista estructural y subjetivo**” ,los representantes de este enfoque son Litwin Y Stringer ,para ellos el clima institucional son los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los directivos y de otros factores ambientales importantes, sobre las actividades, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización dada”.

Así mismo Escolihuela L. (1994), relaciona los términos propuestos por:

Halpins, Crofts Litwin y Stringer, a fin de encontrar similitudes ;define el Clima institucional ,como “... las percepciones que el individuo tiene de la institución educativa para la cual trabaja y la opinión que se haga formando de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideraciones, cordialidad, apoyo y apertura...”.

De igual manera Fernández y Asensio (1993 ,pág. 71), define al clima Institucional así:...”Ambiente Total de un centro Educativo determinado por todos aquellos factores físicos, elementos estructurales, personales, funcionales y culturales de la institución que, integrados interactivamente en un proceso

dinámico específico, confieren un peculiar estilo o tono a la institución, condicionante, a su vez, de distintos productos educativos....”

Según dicha definición, las notas básicas que caracterizan el clima institucional son los siguientes:

a) Concepto complejo y multidimensional, distinguen cuatro grandes categorías:

1º Condiciones de infraestructura Física de la institución.

2º Características de las personas que integran la comunidad educativa.,

3º Sistema de relaciones entre individuos y grupos dentro de la institución educativa.

4º Sistema de valores y creencias de los distintos grupos que componen la institución.

El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.

Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, solo obtendrán logros a corto plazo.

Como ya se citó con anterioridad, el clima no se ve ni se toca, pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados. Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como:

- (a) El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el stress que pueda sentir el empleado en la organización;
- (b) Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles;
- (c) La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo;
- (d) Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo;
- (e) La estructura con su macro y micro dimensiones;
- (f) Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos cinco elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral,

resultados y cohesión; desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo.

Según Gento Palacios (1994) lo define así: El clima o ambiente de trabajo constituye uno de los factores determinantes y facilita no solo los procesos organizativos de gestión, sino también de innovación y cambio.”

Un clima Institucional favorable o adecuado es fundamentalmente para un funcionamiento eficiente de la institución educativa, así como crear condiciones de convivencia armoniosa.

Una de las recomendaciones más importantes para promover el clima institucional que facilite el cambio es la de la flexibilizar la institución para responder a los continuos cambios que se producen en el contexto social y educativo. Ello se realizara desde la perspectiva de organizaciones capaces de aprender, incluso de desaprender y volver a aprender.

Las características fundamentales para un clima institucional favorable en una institución educativa son los siguientes:

- Disposición a realizar un trabajo conjunto en equipo.
- Dispuesto a incorporar innovaciones.
- Atento a los cambios internos y externos.

- Las personas y el ambiente de trabajo se basan en la planificación y la prevención. Ello es favorable, para la comunicación, participación, confianza y el respeto.

Finalmente en conclusión podemos decir que el concepto de clima institucional tiene un carácter multinacional y globalizador, incluye numerosas sub-variables: buenas relaciones, participación, cooperación, tolerancia, flexibilidad, estilo de liderazgo , características de la comunidad educativa y ambiente físico en la que está inserto el centro educativo .

Características del Clima Institucional:

Las características del sistema institucional generan un determinado clima institucional, este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento.

Según Rivas (2002) manifiesta la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa.

Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización.

a) Estructura: Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

b) Responsabilidad: Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

c) Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

d) Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo en la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

e) Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

f) Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

g) Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

h) Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

i) Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Pritchard y Karasick (Sandoval, 2009) desarrollan un instrumento de medida de clima institucional que estuviera compuesto por once dimensiones:

- a) Autonomía: Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- b) Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que estos reciben de su organización.
- c) Relaciones Sociales: se trata aquí del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la institución.
- d) Estructura: esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una institución y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- e) Remuneración: Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
- f) Rendimiento: Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y compone a las habilidades del ejecutante.
- g) Motivación: Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la institución en sus empleados.
- h) Estatus: se refiere a las diferentes jerarquías y la importancia que le da a estas diferencias entre superiores y subordinados.

- i) Flexibilidad e Innovación: Esta dimensión cubre la voluntad de una institución de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
- j) Centralización de la toma de decisiones: Analiza de qué manera delega funciones.
- k) Apoyo: este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados con el trabajo.

Bowers y Taylor (Sandoval, 2009, 75) en la Universidad de Michigan estudian cinco grandes dimensiones para analizar el clima institucional y esta son:

- a) Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que puedan mejorar el trabajo de sus empleados.
- b) Recursos humanos: se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
- c) Comunicación: Está dimensión se basa en la red de comunicación que existen dentro de la organización como la finalidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- d) Motivación: Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

- e) Toma de Decisiones: Evalúa la información disponible y utilizan las decisiones que se toman en el interior de la organización así como en el papel de los empleados en este proceso.

Disciplinas que contribuyen al clima Institucional:

Gracias al estudio del Comportamiento Organizacional que hizo CIBERTEC (2007). Señala que las siguientes disciplinas sociales, como: la Psicología, la Sociología, la Antropología y las Ciencias Políticas han dado contribuciones valiosas.

a.- Psicología.-Trata de explicar, entender y muchas veces buscar cambiar el comportamiento de los individuos para hacerlos mejores. En las empresas, se aplica la Psicología Organizacional, cuya función es mejorar el clima de trabajo, mediante talleres motivacionales, anti estrés, diseño de tareas y puestos, entre otros, y hacer de los trabajadores individuos motivados y efectivos dentro de un clima de trabajo positivo.

b.- Sociología.-Se basa en el estudio de las relaciones de los individuos y retroalimentación constante con la sociedad. La Sociología se encarga del trabajo en grupo de las organizaciones, analizando temas como la comunicación, trabajo en equipo, dinámicas de grupo entre otras actividades.

c.- Antropología.-Estudia las sociedades y culturas del hombre y sus relaciones con el medio. Implica analizar el comportamiento, hábitos y costumbres de individuos de distintas nacionalidades.

d.- Ciencias Políticas.- Es la ciencia de gobernar, dirigir pueblos, sociedades y organizaciones.

Elementos del Clima Institucional:

Tenemos los siguientes:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanente en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa
- El Clima junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Dimensiones del Clima Institucional:

Para un mejor estudio de la variable del clima Institucional, el Doctor en Educación: Arturo Gonzales Galán en su tesis titulado: "Evaluación del Clima

Escolar como factor de calidad” en las páginas: 217, 218 y 219, divide a las dimensiones del clima Institucional de la siguiente manera:

El ambiente físico:

Son el conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para la creación y funcionamiento de una institución educativa.

Está constituida por la infraestructura física cuya edificación debería considerar la calidad de suelo, la ubicación con respecto al sol, los vientos, la calidad de los materiales, la calidad de construcción, la distribución arquitectónica de espacios edificados y libres las áreas verdes, los pasadizos, el patio, los rasgos principales son:

- El espacio físico en la I.E.
- La ubicación de la I.E.
- La ventilación de la I.E.
- El equipamiento de la I.E.
- La distribución del material educativo

Estructura Institucional:

Es el conjunto de las funciones y relaciones que determinan formalmente las atribuciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.

La estructura institucional es una organización intencional de roles, cada persona desempeña un papel para cumplir un mayor rendimiento. Debe cumplir los siguientes principios: Eficacia.- Una estructura organizativa es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la institución educativa.

- Eficiencia.-Una estructura organizativa es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo costo posible.
- La organización formal.- Es el modo de agrupamiento social que se establece de forma elaborada y con el propósito de establecer un objetivo específico. Se caracteriza por las reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordenen las relaciones entre sus miembros.

Considerando las citas anteriores se infiere que la eficiencia consiste en cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para que se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y si los objetivos que se traza la organización se han alcanzados.

Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la

naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficiencia y de productividad elevados.

La finalidad de una estructura institucional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

Elementos de la organización (REQUERIMIENTOS)

- Los objetivos deben ser verificables, precisos y realizables.
- Para que sean precisos deben ser cuantitativos y para ser verificables deben ser cualitativos.
- Tiene que haber una clara definición de los deberes, derechos y actividad de cada persona.
- Se tiene que fijar el área de autoridad de cada persona, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas.
- Saber cómo y dónde obtener la información más necesaria para cada actividad.
- Cada persona debe saber dónde conseguir la información y le debe ser facilitada.

Estructura organizativa formal:

Características

- Especialización: Forma según la cual se divide el trabajo en tareas más simples y como estas se agrupan en unidades organizativas.
- Coordinación y áreas de mando: Hay determinados grupos bajo el mando de un supervisor.
- Formalización: Grado de estandarización de las actividades y la existencia de normas, procedimientos escritos y burocratización.

Para el presente estudio se considera los siguientes aspectos:

- La estructura orgánica autoritaria
- La estructura orgánica democrática
- La estructura orgánica consultiva
- La estructura orgánica de estabilidad laboral
- Practica la toma de decisiones oportunas

Aspecto Social:

El ambiente social son las instancias a crear y mantener entre los individuos relacionados cordiales, vínculos amistosos y basados en ciertas reglas aceptados por todos y fundamentalmente en el reconocimiento y el aspecto de la personalidad humana.

A esta familiarización se llega con los siguientes aspectos:

- a) Comunicación entre directivos y colegas

b) Practica de comunicación buena y abierta al dialogo.

c) Preocupación por el bienestar personal

d) Practica de compañerismo entre colegas

e) Coordinación entre colegas y directivos

Ambiente Laboral:

El ambiente laboral es uno de los campos de batalla más complejos en los que una persona debe batirse a lo largo de su vida. Además, es posiblemente el único en el que uno no elige al reto de la gente que le rodea.

En el mundo del trabajo se presenta gente de todas las clases económicas, culturales, colores, condiciones, estaturas, opiniones y creencias.

El conjunto individual de los docentes en el que se considera actitudes, percepciones, personalidad, el aprendizaje y el estrés que puede sentir el trabajador en la institución.

Los directivos deben percatarse de que el medio ambiente laboral forma parte del activo de la institución y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención, siempre tratando de buscar la forma de lograr la mayor motivación posible por parte de sus docentes.

Importancia del Clima Institucional:

El clima Institucional es una variable útil en el estudio de las organizaciones, con más posibilidades de aportar explicaciones en el análisis de la conducta y de ser un elemento viable en el diagnóstico e intervención.

El clima es importante también, porque, es un factor que puede condicionar el logro de diversos productos educativos como el rendimiento académico, actitudes, satisfacción, participación, etc.

En forma global el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, los que se transforman en los elementos del clima, existiendo tres razones por las cuales un administrador debe analizar y diagnosticar el clima de su organización.

La primera razón es evaluar las fuentes de conflicto de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

Luego para que conozca los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones al iniciar y sostener de su organización y prever los problemas que puedan seguir. De esta manera puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficientemente posible su organización.

En un ambiente se compite por el mercado, múltiples organizaciones aparecen y desaparecen muy rápidamente. Puesto que toda institución busca prevalecer en el mercado y sobre todo crecer es fundamental que recaiga en el aspecto humano, base de toda organización. Así podrá evaluar las fuentes de conflicto, la insatisfacción existente y establecer juntos de solución o de mejorar a estos problemas.

2.3 DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE TÉRMINOS

Desempeño docente: El desempeño docente comprende la conceptualización, comprender y proceder en su práctica educativa, así como también el profesionalismo que evidencia en el manejo de instrumentos propios de su labor docente, su identificación, entrega y compromiso en el aula.

Desarrollo profesional: El desarrollo profesional es fruto de la planeación de la carrera y comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización. Se puede dar mediante esfuerzos individuales o por el apoyo de la empresa donde se labora.

Desarrollo profesional individual: Es la relación más estrecha con quienes toman decisiones. Al ser mejor conocidos por las personas que efectúa promociones y transferencias, suben sus posibilidades de desarrollo, existe escasa disposición a promover personas desconocidas. Un empleado puede incrementar el grado en que es conocido mediante su desempeño, mediante informes escritos, presentaciones orales, trabajo en comités y comisiones especiales, y horas consagradas a las labores cotidianas.

Gestión: Del latín *gestio*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

Líder. Un líder siempre tiene un objetivo que perseguir, una finalidad en su acción, y cuenta con la fuerza para comprometerse a un equipo de trabajo a la consecución de estos. Aspe (1999, p. 110).

Liderazgo: El liderazgo puede ser entendido como la oportunidad de dirigir las acciones de las personas para alcanzar los objetivos de la institución, en

diferentes niveles de autoridad y tomando en cuenta los éxitos y las derrotas. Aspe (1999, p. 110).

Liderazgo: El liderazgo es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, aunque la realidad sea diferente, en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

Liderazgo directivo: El liderazgo directivo es uno de los elementos esenciales en una organización educativa que desea brindar un servicio de calidad.

Relaciones humanas: Relaciones humanas es el nombre dado al conjunto de interacciones que se da en los individuos de una sociedad, la cual tiene grados de órdenes jerárquicos. Las relaciones humanas se basan principalmente en los vínculos existentes entre los miembros de la sociedad, gracias a la comunicación, que puede ser de diversos tipos: Visual o Comunicación no verbal, lenguaje icónico o lenguaje de las imágenes, que incluye no sólo la apariencia física, imagen corporal sino también los movimientos, las señales, lingüística, chat.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 TIPIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Cuadro Nº 4

Según el tipo de conocimiento previo en la investigación	Científica
--	------------

Según la naturaleza del objeto de estudio	Factual o Empírica
Según el tipo de pregunta planteada en el problema	Descriptivo relacional no causal
Según el método de contrastación de las hipótesis	Ex post facto
Según el método de estudio de las variables	cuantitativa
Según el número de variables	bivariadas
Según el ambiente en que se realiza	Bibliográfica o de campo
Según el tipo de datos que producen	secundario
Según el enfoque utilitario	Teorética
Según la profundidad con que se trata el tema	Exploratorio
Según el tiempo de aplicación de la variable	Trasversal o sincrónicas

3.2 OPERALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE 1: LIDERAZGO DEL DIRECTOR

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas y valores	Niveles y Rangos
Capacidad de gestión	Estilo de gestión y toma de decisiones.	1.- ¿Consideras que tu director es un líder? 2.- ¿El estilo de gestión de tu Director es democrático? 3.- ¿Estás de acuerdo con el estilo de gestión del director? 4.- ¿El director de tu I.E. toma decisiones adecuadas y oportunas? 5.- ¿Las decisiones más importantes son solo tomadas por el Director?	(1) Nunca (2) A Veces	Adecuado Poco adecuado
	Capacidad de resolución de conflictos.	6.- ¿El director tiene actitud conciliadora ante los conflictos que se presentan? 7.- ¿El Director aplica las normas legales sin contemplación? 8.- ¿El director toma partido con alguno de los involucrados en el conflicto? 9.- ¿Crees que el Director conoce los procesos de una conciliación ante un conflicto?		
* Capacidad Organizativa	Delegación de funciones del director con los docentes.	10.- ¿El Director de la I.E. delega funciones? 11.- ¿Consideras que el director de la I.E. al delegar funciones se ve influenciada por grupos amicales? 12.- ¿El Director toma en cuenta el perfil del personal para delegar funciones? 13.- ¿El Director al delegar funciones respeta las decisiones tomadas por el delegado?	(3) Casi siempre (4) Siempre	Inadecuado
	Autonomía de los equipos de trabajo.	14.- ¿El Director de la I.E. respeta la autonomía de los equipos de trabajo? 15.- ¿El Director de la I.E. acepta y confía en las propuestas de los equipos de trabajo? 16.- ¿Asesora y acompaña en la ejecución de proyectos que desarrollan los equipos de trabajo?		
Capacidad Comunicativa	*Nivel de comunicación del director con los docentes, alumnos y padres de	17.- ¿En tu I.E. hay una comunicación fluida en todos los niveles? 18.- ¿La comunicación del Director con los trabajadores es fluida y asertiva?		

	familia.	19.- ¿La comunicación con los padres de familia es fluida y oportuna? 20.- ¿El director de la I.E. busca la comunicación con los estudiantes?		
--	----------	--	--	--

VARIABLE 2: CLIMA INSTITUCIONAL

Dimensiones	Indicadores	Items	Escala y valores	Niveles o rangos
AMBIENTE FISICO	Percepción de la Infraestructura educativa.	1.- ¿El espacio físico de la institución es adecuado? 2. ¿Su I.E. está bien ubicada? 3. ¿El mobiliario escolar es adecuado?	(5) TOTALMENTE DE ACUERDO (4) DE ACUERDO (3) NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	Bueno Regular
	Disponibilidad de equipos y materiales educativos	4.-¿La ventilación de su I.E. es adecuado? 5.-¿El equipamiento de su I.E. es adecuado? 6.-¿Los materiales educativos están bien distribuidos?		Malo
ESTRUCTURA INSTITUCIONAL	Organización de la I.E.	7.¿La estructura orgánica de su I.E. posee un clima autoritario? 8.- ¿La estructura de la organización orgánica de su I.E. posee un clima democrático? 9.- ¿La estructura orgánica de su institución busca una estabilidad laboral? 10.-¿En su I.E. se practica la toma de decisiones en forma oportuna?	(2) EN DESACUERDO (1) TOTALMENTE EN DESACUERDO	
AMBIENTE SOCIAL	Practica de relaciones interpersonales Practica de valores	11. ¿Existe buena comunicación entre el Director y los trabajadores? 12. ¿Los directores practican una comunicación y abierta al dialogo? 13. ¿Los directores siempre están preocupados por el bienestar del personal? 14.¿Existe la práctica de solidaridad entre los trabajadores?		

		15. ¿Se practica el respeto entre los trabajadores?		
AMBIENTE LABORAL	Satisfacción laboral	16. ¿Tiene Usted adecuadas actitudes frente a su puesto de trabajo?		
		17. ¿Se encuentra usted siempre motivado para realizar su trabajo?		
		18. ¿Tiene buenas expectativas frente a su trabajo?		
		19. ¿Usted tiene un espíritu productivo?		
	Cumplimiento de funciones	20. ¿Usted está satisfecho con su puesto laboral?		
		21. ¿Usted cumple a cabalidad sus funciones laborales?		
		22. ¿Usted es tolerante en su puesto de trabajo?		

3.3 ESTRATEGIAS PARA LA PRUEBA DE HIPÓTESIS

El estudio de la presente investigación tiene dos variables; la variable independiente (Liderazgo del director) y la variable dependiente (Clima Institucional).

Por el nivel de conocimiento, es explicativa porque da respuesta al porqué de la investigación y establece relaciones entre las variables para conocer la estructura y factores que intervienen en el proceso.

El diseño aplicable es correlacional no causal, el cual permitirá la relación entre las variables de estudio, se representa de la siguiente manera:

LD ← DD no sera CI

LD = LIDERAZGO DEL DIRECTOR

CI = CLIMA INSTITUCIONAL

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 174) la población es “**el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones**”, para la presente investigación la población está conformada por los 100 profesores del nivel primaria y secundaria del Consorcio Educativo Ugel 07 Lima -203

Muestra

Carrasco (2013, p. 237) afirma que la muestra “es una parte o fragmento de la población cuyas características esenciales son las de ser objetivas y reflejo fiel de ellas. Para obtener la muestra se empleó un muestreo probabilístico, al respecto Carrasco ,señala que la muestra probabilístico aleatoria simple es que ella en la cual todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos para lo cual se empleó la siguiente formula.

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N-1) + Z^2 p \cdot q}$$
$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5) \cdot (100)}{(0.05)^2 (100-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

En donde:

$$Z^2 = 1.96 \text{ (Nivel de confianza = 95\%)}$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$e = 0.05 \text{ (5\% de error muestral)}$$

$$N = 100$$

Aplicando la formula se obtuvo $n = 80$

3.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS Las técnicas que se utilizarán serán las siguientes:

- **Técnica de Análisis Documental**, ya que se utilizará fuentes primarias y secundarias para la recopilación de la información, que servirá de sustento en el desarrollo del marco teórico.
- **Técnica estadística**, ya que se utilizará mediante la aplicación de estadísticas pertinentes para la tabulación, organización y análisis de los datos obtenidos de la muestra de estudio.
- **Técnica de Encuesta**, Se utilizará para la recolección de datos de las muestras respectivas, siendo el instrumento el cuestionario, dirigido a los docentes.

Instrumentos: Con la finalidad de obtener información sobre la muestra se ha considerado el siguiente instrumento:

- Cuestionario .- es aquel instrumento que nos permitirá registrar datos observables que representan a las dos variables de estudio, es decir sobre el liderazgo del director y clima institucional del Consorcio Educativo Ugel 07 Lima- 2013

Ficha técnica del cuestionario sobre liderazgo directivo

- Nombre : Cuestionario – docentes.
- Autor : Florencio Domínguez Quezada.
- Adaptado : Oscar Fernando Atalaya Jamanca
- Objetivo : Evaluar los niveles del Liderazgo del Director en el Consorcio Educativo Ugel 07 Lima- 2013.
- Área de evaluación : Ambiente escolar
- Duración : De 30 minutos.
- Aplicación : Individual.

Ficha técnica del cuestionario sobre el clima institucional

- Nombre : Cuestionario – docentes.
- Autores : Ysabel Guzmán Rodríguez
- Adaptado : Oscar Fernando Atalaya Jamanca
- Objetivo : Evaluar los niveles del clima institucional en el Consorcio Educativo Ugel 07 Lima- 2013.
- Área de evaluación : Ambiente escolar
- Duración : De 30 minutos.
- Aplicación : Individual.

Descripción.- El cuestionario se suministrará a la muestra de investigación para conocer el Liderazgo del director y el Clima Institucional. Asimismo se construyó siguiendo la Escala de Likert para las respuestas múltiples (nunca, a veces, casi siempre, siempre), las mismas que serán respondidas por los docentes que conforman la muestra de estudio.

3.5.1 VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS

En toda investigación es necesario conocer la validez y confiabilidad de los instrumentos, para ello se trabajó de las dos formas; en el primer caso para

determinar la validez se procedió a validar a través de los expertos como se indica en los siguientes cuadros, el cual demuestra que el instrumento es válido

NIVEL DE VALIDEZ DE LOS CUESTIONARIOS, SEGÚN EL JUICIO DE EXPERTOS.

EXPERTOS	Liderazgo del director	Clima institucional
	%	%
Abelardo Campana Concha	85%	85%
Adán Estela Estela	85%	85%
Raúl Cabrejos Burga	85%	85%
PROMEDIO	85%	85%

3.5.2 CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Carrasco (2013, p.339) sostienen que la confiabilidad es *“la cualidad o propiedad de un instrumento de medición que le permite obtener los mismos resultados, al aplicarse una o más veces a la misma persona o grupos de personas en diferentes periodos de tiempo”*. Por ser el instrumento de escala politómica se utilizará como estadístico para hallar la confiabilidad el alpha de cronbach

Se procedió a aplicar una prueba piloto conformada por 20 docentes obteniéndose como resultado:

Para la variable liderazgo del director

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
,752	20

Para la variable clima institucional

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
,824	20

Método de análisis de datos

Para el análisis de los datos, previamente fueron tabulados antes de su procesamiento en el cual se utilizó el programa estadístico SPSS vs 20.

Se realizó un análisis descriptivo considerando las frecuencias de cada una de las dimensiones, el cual se muestra mediante tablas y gráficos en cada uno de los casos.

El estadístico usado para la comprobación de la hipótesis planteada en la investigación está dado por el Coeficiente de Correlación de Spermann.

CAPÍTULO IV

TRABAJO DE CAMPO Y PROCESO DE CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS

4.1 PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Análisis e interpretación de la variable : Liderazgo del director y clima institucional

Descripción de resultados de la variable Liderazgo del director:

Los docentes colaboradores para el presente estudio (100% de la muestra). Los cuales han brindado la información sobre el liderazgo del director, donde el grupo mayoritario representado en el 50% manifiesta que es inadecuado el liderazgo, seguido por el 44% que manifiesta como poco adecuado, y sólo el 6% indica que es adecuado el liderazgo. El detalle se puede observar en la tabla 1.

Tabla 1

Distribución de frecuencias por niveles de la variable Liderazgo del director

<i>Niveles</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Adecuado</i>	5	6%
<i>Poco adecuado</i>	35	44%
<i>Inadecuado</i>	40	50%
<i>Total</i>	80	100%

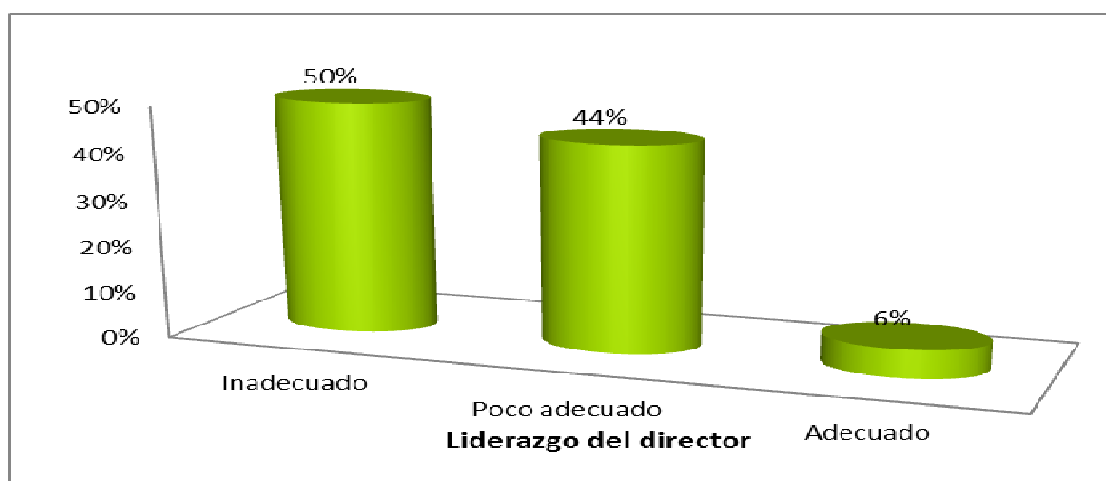


Figura1. Distribución porcentual del liderazgo del director.

Un detalle más representativo de los resultados con respecto al Liderazgo del director en porcentajes total de la muestra lo podemos ver en la figura 1, donde resalta que el Liderazgo del director en el Consorcio Educativo Ugel 07 Lima- 2013 es inadecuado según el 50% de la muestra.

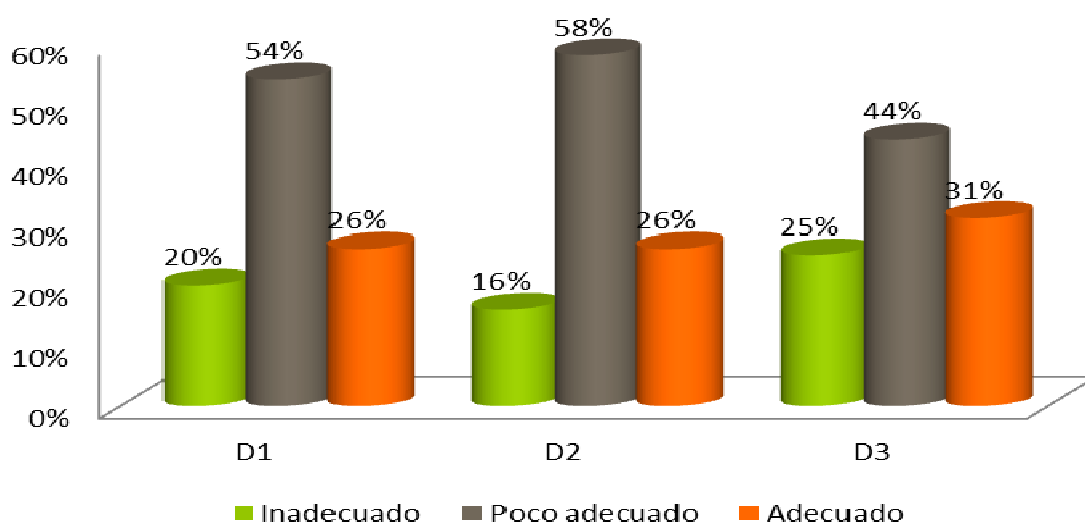
Resultados por niveles del Liderazgo del director

Tabla 2
Distribución de frecuencias y porcentajes por dimensiones del Liderazgo del director

Niveles	D1		D2		D3	
	f	%	f	%	f	%
Adecuado	21	26%	21	26%	25	31%
Poco adecuado	43	54%	46	58%	35	44%
Inadecuado	16	20%	13	16%	20	25%
Total	80	100%	80	100%	80	100%

En la tabla 2 y figura 2 se observa que los docentes colaboradores para el presente estudio, es en número total de 80 (100% de la muestra) de los cuales se ha extraído la información sobre el liderazgo en el Consorcio Educativo Ugel 07 Lima- 2013, de los cuales podemos resaltar que la dimensión observada con mejores resultados es la capacidad comunicativa según 31% de la muestra, en seguida se observa a la dimensión capacidad organizativa de acuerdo al 26% en nivel adecuado y 58% como

poco adecuado, finalmente se observa que la dimensión en comparación de las tres dimensiones del liderazgo del director es la que presente resultados menos óptimos de acuerdo al 26% que indica como adecuado y 54% como poco adecuado. El detalle de acuerdo a la figura 2 podemos notar que las dimensiones 1 y 2 presenta resultados relativamente similares, sólo pequeñas diferencias en el nivel poco adecuado e inadecuado.



Descripción de resultados de la variable Clima institucional

Los docentes colaboradores para el presente estudio del Consorcio Educativo Ugel 07 Lima- 2013 (100% de la muestra) los cuales han brindado la información sobre el clima en la institución educativa, de los cuales el grupo mayoritario representado en el 53% manifiesta que existe un mal clima, seguido por el 34% que manifiesta como regular, y sólo el 4% indica que el clima es bueno. El detalle se puede observar en la tabla 3. ***Tabla 3***

Distribución de frecuencias por niveles del Clima institucional

<i>Niveles</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Bueno</i>	<i>3</i>	<i>3,75 %</i>
<i>Regular</i>	<i>27</i>	<i>33,75%</i>
<i>Malo</i>	<i>50</i>	<i>62,50%</i>
<i>Total</i>	<i>80</i>	<i>100,00%</i>

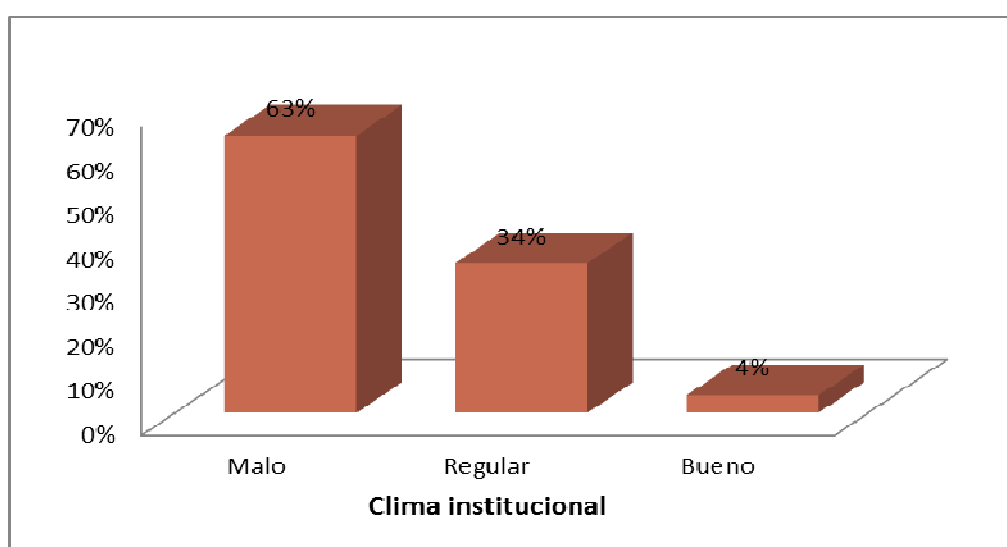


Figura 3. Distribución porcentual por niveles del Clima institucional

Un detalle más representativo de los resultados con respecto al clima institucional en porcentajes total de la muestra lo podemos ver en la figura 3, donde resalta que el clima en el Consorcio Educativo Ugel 07 Lima- 2013 es malo según el 63% de la muestra.

Tabla 4
Distribución de frecuencias y porcentajes por dimensiones del Clima institucional

<i>Niveles</i>	<i>D1</i>		<i>D2</i>		<i>D3</i>		<i>D4</i>	
	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
<i>Bueno</i>	37	46%	9	11%	9	11%	4	5%
<i>Regular</i>	43	54%	35	44%	28	35%	33	41%
<i>Malo</i>	0	0%	36	45%	43	54%	43	54%
<i>Total</i>	80	100%	80	100%	80	100%	80	100%

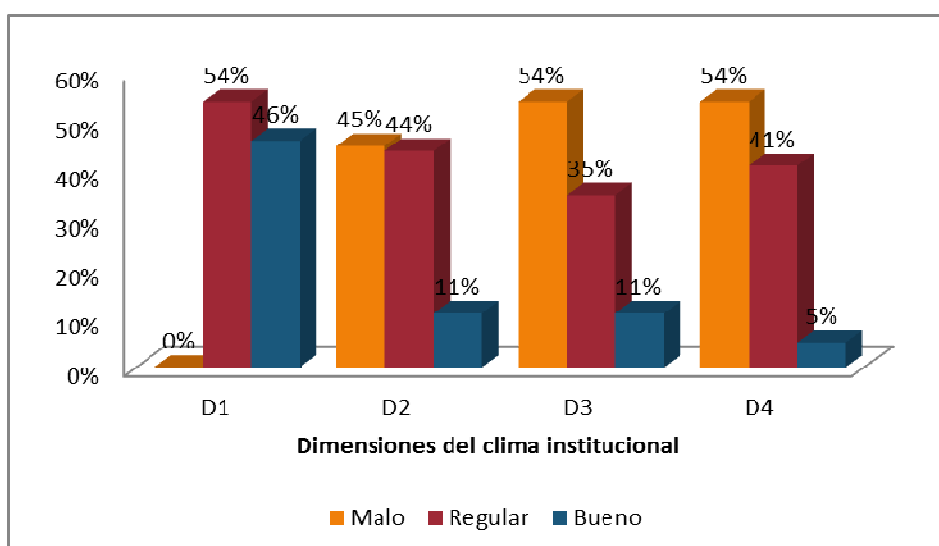


Figura 4. Distribución de porcentajes por niveles y dimensiones del Clima institucional

En la tabla 4 y figura 4 se observa que los docentes colaboradores para el presente estudio, es en número total de 80 (100% de la muestra) de los cuales se ha extraído la información sobre el clima institucional del Consorcio Educativo Ugel 07 Lima-2013, de los cuales podemos resaltar que la dimensión observada con mejores resultados es referente al ambiente físico según 46% de la muestra, en seguida se observa a la dimensión estructura institucional de acuerdo al 11 como bueno y 44%

que manifiesta como regular, el aspecto social del clima manifiesta un nivel bueno el 11% y regular el 35%, pero la mayoría indica que es malo o negativo, finalmente se observa que la dimensión de ambiente laboral es menos óptimo de acuerdo al 54% que indica como un ambiente malo y 41% como regular, sólo el 5% percibe como bueno. El detalle de acuerdo a la figura 4 podemos notar que las dimensiones de ambiente social y laboral presentan resultados relativamente similares con una tendencia negativa.

Descripción por niveles de la relación entre el Liderazgo del director y el Clima institucional

Tabla 5
Distribución de frecuencias por niveles del Liderazgo del director y el Clima institucional

Liderazgo del director	Clima institucional							
	Malo		Regular		Bueno		Total	
	<i>fi</i>	<i>%</i>	<i>fi</i>	<i>%</i>	<i>fi</i>	<i>%</i>	<i>fi</i>	<i>%</i>
<i>Adecuado</i>	0	0%	2	3%	3	4%	5	6%
<i>Poco adecuado</i>	15	19%	20	25%	0	0%	35	44%
<i>Inadecuado</i>	35	45%	5	6%	0	0%	40	50%
Total	50	63%	27	34%	3	4%	80	100%

De la tabla 5 y figura 5, se observa que los docentes perciben en un 4% entre el nivel adecuado y bueno del clima en la institución, y en otro porcentaje 3% ubica entre el nivel adecuado y regular; no habiendo mayores manifestaciones entre el nivel adecuado y malo; entre el nivel poco adecuado del liderazgo del director y nivel bueno del clima en la institución no existe ningún caso, con el nivel regular existe el 25%, y con el nivel malo manifiestan el 19%; por último entre el nivel inadecuado y bueno no

existe ningún caso, el 6% indica que es inadecuado el liderazgo y a la vez el clima es regular, pero la mayoría de los encuestados representado por el 45% indican que el liderazgo del director es inadecuado y el clima es malo.

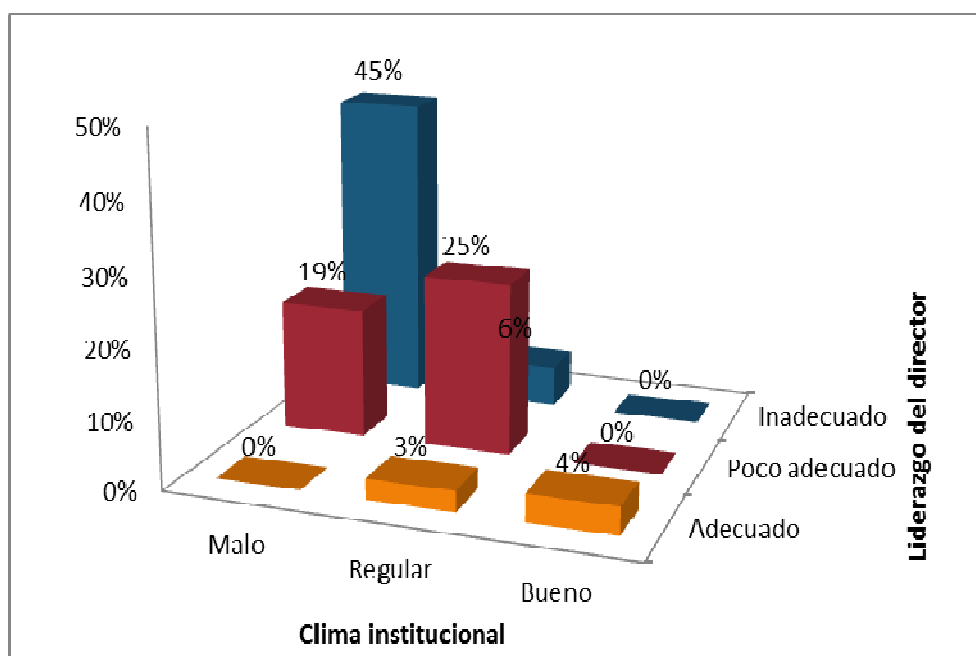


Figura 5. Distribución porcentual por niveles del Liderazgo del director y el Clima institucional

Tabla 6
Distribución de frecuencias por niveles de la capacidad de gestión del director y el clima institucional.

Capacidad de gestión	Clima institucional							
	Malo		Regular		Bueno		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Adecuado	5	6%	13	16%	3	4%	21	26%
Poco adecuado	30	38%	13	16%	0	0%	43	54%
Inadecuado	15	19%	1	1%	0	0%	16	20%
Total	50	63%	27	34%	3	4%	80	100%

De la tabla 6 y figura 6, se observa que los docentes perciben en un 4% entre el nivel adecuado y bueno del clima en la institución, y en un 16% ubica entre el nivel adecuado y regular; entre el nivel adecuado y malo según el 6%; entre el nivel poco adecuado de la capacidad de gestión del director y nivel bueno del clima en la institución no existe ningún caso, con el nivel regular existe el 16%, y con el nivel malo manifiestan una mayoría representado en el 38%; por último entre el nivel inadecuado y bueno no existe ningún caso, el 1% indica que es inadecuado el liderazgo y a la vez el clima es regular, y un notable porcentaje de 19% manifiesta que la capacidad de gestión del director es inadecuada y malo el clima en la institución educativa

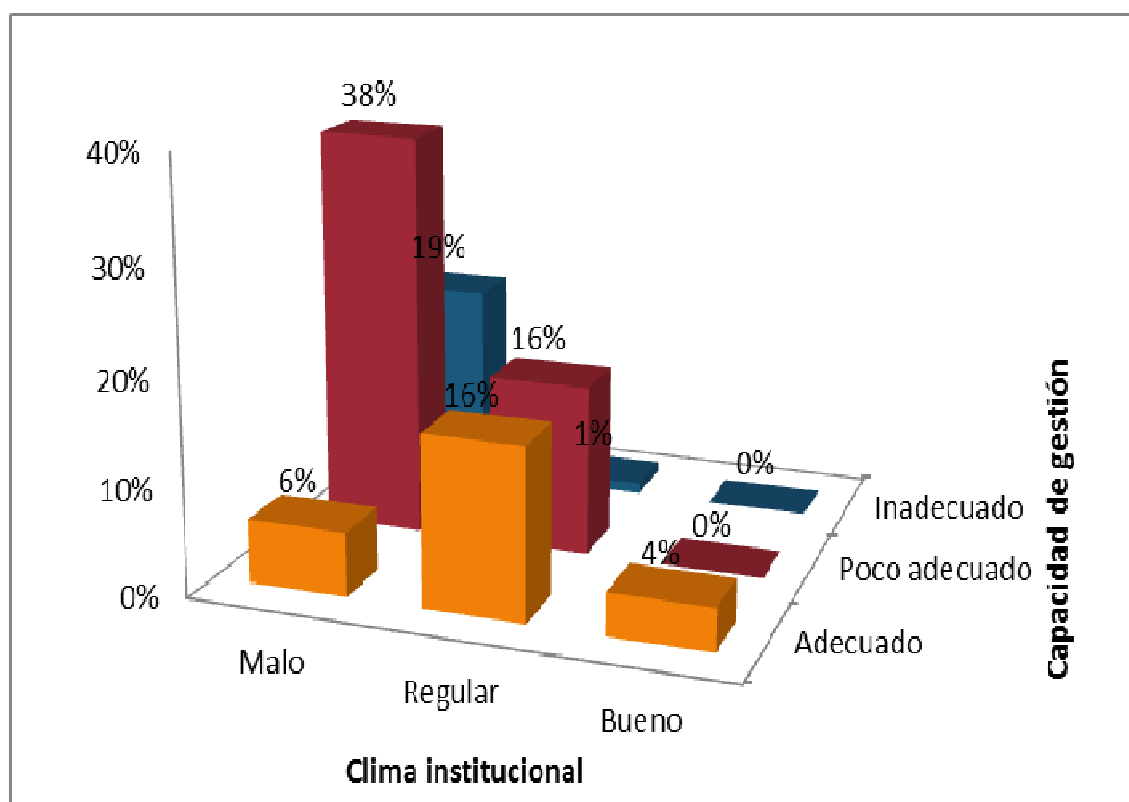


Figura 6. Distribución porcentual por niveles de la capacidad de gestión del director y el clima institucional

Tabla 7

Distribución de frecuencias por niveles de la capacidad organizativa del director y el clima institucional

Capacidad organizativa	Clima institucional							
	Malo		Regular		Bueno		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
<i>Adecuado</i>	5	6%	13	16%	3	4%	21	26%
<i>Poco adecuado</i>	34	43%	12	15%	0	0%	46	58%
<i>Inadecuado</i>	11	14%	2	3%	0	0%	13	16%
Total	50	63%	27	34%	3	4%	80	100%

De la tabla 7 y figura 7, se observa que los docentes perciben en un 4% entre el nivel adecuado y bueno del clima en la institución, y en otro porcentaje 16% ubica entre el nivel adecuado y regular; entre el nivel adecuado y malo según el 6%; entre el nivel poco adecuado la capacidad organizativa y nivel bueno del clima en la institución no existe ningún caso, con el nivel regular existe el 15%, y con el nivel malo manifiestan una mayoría representado en el 43%; por último entre el nivel inadecuado y bueno no existe ningún caso, el 3% indica que es inadecuado la capacidad organizativa y a la vez el clima es regular, y un buen porcentaje del 14% manifiesta que es inadecuado la capacidad organizativa del director y malo el clima en la institución educativa.

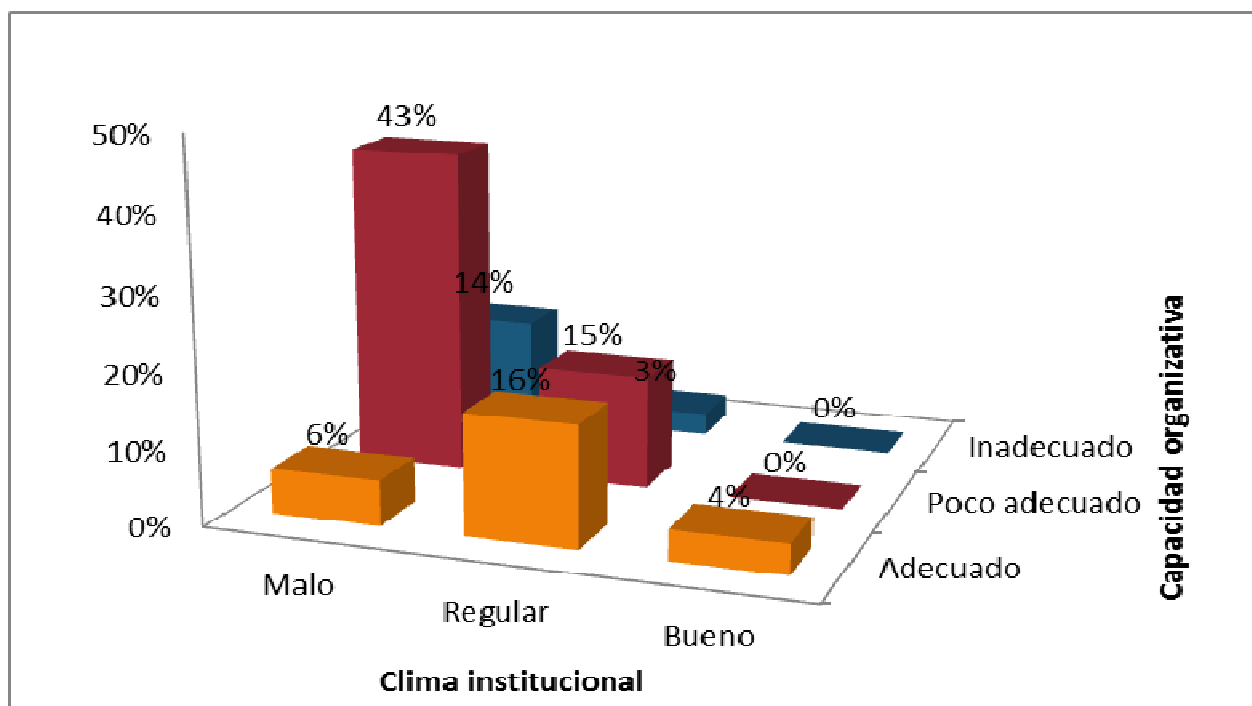


Figura 7. Distribución porcentual por niveles de capacidad organizativa del director y el clima institucional.

Tabla 8

Distribución de frecuencias por niveles de capacidad comunicativa del director y clima institucional

Capacidad comunicativa	Clima institucional							
	Malo		Regular		Bueno		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Adecuado	5	6%	17	21%	3	4%	21	26%
Poco adecuado	27	34%	10	8%	0	0%	46	58%
Inadecuado	18	23%	2	3%	0	0%	13	16%
Total	50	63%	27	34%	3	4%	80	100%

De la tabla 8 y figura 8, se observa que los docentes perciben en un 4% entre el nivel adecuado y bueno del clima en la institución, y en otro porcentaje 21% ubica entre el nivel adecuado y regular; entre el nivel adecuado y malo según el 6%; entre el nivel poco adecuado de la capacidad comunicativa y nivel bueno del clima en la institución no existe ningún caso, con el nivel regular existe el 8%, y con el nivel malo manifiestan una mayoría representado en el 34%; por último entre el nivel inadecuado y bueno no existe ningún caso, el 3% indica que es inadecuado la capacidad comunicativa y a la vez el clima es regular, y un buen porcentaje del 23% manifiesta que es inadecuado la capacidad comunicativa del director y malo el clima en la institución educativa.

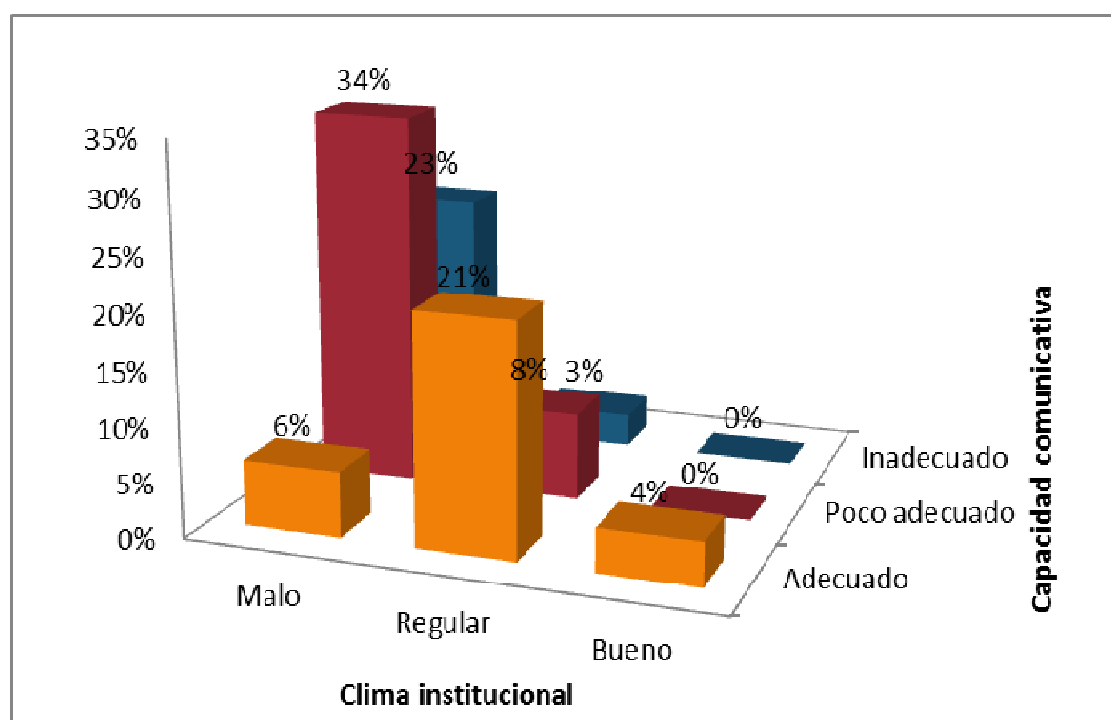


Figura 8. Distribución porcentual por niveles de capacidad comunicativa del director y clima institucional

Prueba de hipótesis general:

H₀: El liderazgo del director no se relaciona directamente con el clima institucional de la Institución Educativa Consorcio Educativo Ugel 07 Lima- 2013.

H₁: El liderazgo del director si se relaciona directamente con el clima institucional de la Institución Educativa Consorcio Educativo Ugel 07 Lima- 2013.

Nivel de significancia : $\alpha = 0,05 = 5\%$ de margen máximo de error.

Regla de decisión : $\rho \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H₀

$\rho < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna H₁

Tabla 9
Resultados del Coeficiente de Correlación de Spearman de las variables: Liderazgo del director y Clima institucional

			Liderazgo del director	Clima institucional
Rho de Spearman	Liderazgo del director	Coeficiente de correlación	1,000	,662**
		Sig. (bilateral)= ρ	.	,000
		N	80	80
	Clima institucional	Coeficiente de correlación	,662**	1,000
		Sig. (bilateral)= ρ	,000	.
		N	80	80

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Descripción del grado de relación entre las variables:

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación **$r = 0,662$** entre la variables: Liderazgo del director y Clima institucional, indicándonos que existe una relación positiva y con un nivel de correlación moderada

Decisión estadística:

La significancia de $p=0,000$ muestra que **p es menor a 0,05**, lo que permite señalar que existe una relación significativa, por lo tanto se acepta la hipótesis del investigador, es decir: El liderazgo del director si se relaciona directamente con el clima institucional del Consorcio Educativo Ugel 07 Lima- 2013.

Prueba de hipótesis específica 1

H₀: La capacidad de gestión del director no se relaciona con el clima institucional del Consorcio Educativo Ugel 07 Lima- 2013.

H₁: La capacidad de gestión del director se relaciona con el clima institucional del Consorcio Educativo Ugel 07 Lima- 2013.

Nivel de significancia : $\alpha = 0,05 = 5\%$ de margen máximo de error.

Regla de decisión : $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H_0
 $p < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna H_1

Tabla 10
Resultados del Coeficiente de Correlación de Spearman: La capacidad de gestión del director y Clima institucional

			La capacidad de gestión del director	Clima institucional
Rho de Spearman	La capacidad de gestión del director	Coeficiente de correlación	1,000	,669**
		Sig. (bilateral)= ρ	.	,000
		N	80	80
	Clima institucional	Coeficiente de correlación	,669**	1,000
		Sig. (bilateral)= ρ	,000	.
		N	80	80

Tabla 10
Resultados del Coeficiente de Correlación de Spearman: La capacidad de gestión del director y Clima institucional

Descripción del grado de relación entre las variables:

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación $r = 0,669$ entre la capacidad de gestión del director y clima institucional, indicándonos que existe una relación positiva y con un nivel de correlación moderada.

Decisión estadística:

La significancia de $p=0,000$ muestra que p es mayor a **0,05**, lo que permite señalar que la relación no es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula, es decir: La capacidad de gestión del director se relaciona con el clima institucional del Consorcio Educativo Ugel 07 Lima- 2013.

Prueba de hipótesis específica 2

H₀: La capacidad organizativa del director no guarda relación con el clima

Institucional de la Institución Educativa Consorcio Educativo Ugel 07 Lima- 2013

H₁: La capacidad organizativa del director si guarda relación con el clima

Institucional del Consorcio Educativo Ugel 07 Lima- 2013

Nivel de significancia : $\alpha = 0,05 = 5\%$ de margen máximo de error.

Regla de decisión : $\rho \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H₀

$\rho < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna H₁

Tabla 11
Resultados del Coeficiente de Correlación de Spearman de las variables: La capacidad organizativa del director y el Clima institucional

			La capacidad organizativa del director	Clima institucional
Rho de Spearman	La capacidad organizativa del director	Coeficiente de correlación	1,000	,647**
		Sig. (bilateral)= ρ	.	,000
		N	80	80
	Clima institucional	Coeficiente de correlación	,647**	1,000
		Sig. (bilateral)= ρ	,000	.
		N	80	80

Descripción del grado de relación entre las variables:

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación $r = 0,647$ entre la capacidad organizativa del director y el clima institucional, indicándonos que existe una relación positiva y con un nivel de correlación moderada.

Decisión estadística:

La significancia de $p=0,000$ muestra que p es mayor a $0,05$, lo que permite señalar que la relación no es significativa, por lo tanto se acepta la hipótesis nula, es decir: La capacidad organizativa del director si guarda relación con el clima Institucional del Consorcio Educativo Ugel 07 Lima- 2013.

Prueba de hipótesis específica 3

H₀: La capacidad de comunicación del director no guarda relación con el clima Institucional del Consorcio Educativo Ugel 07 Lima- 2013.

H₁: La capacidad de comunicación del director si guarda relación con el clima Institucional del Consorcio Educativo Ugel 07 Lima- 2013.

Nivel de significancia : $\alpha = 0,05 = 5\%$ de margen máximo de error.

Regla de decisión : $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H₀

$p < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna H₁

Tabla 12
Resultados del Coeficiente de Correlación de Spearman de las variables: La capacidad de comunicación del director y Clima institucional

		La capacidad de comunicación del director		Clima institucional
Rho de Spearman	La capacidad de comunicación del director	Coeficiente de correlación	1,000	,653**
		Sig. (bilateral)= ρ	.	,000
		N	80	80
	Clima institucional	Coeficiente de correlación	,653**	1,000
		Sig. (bilateral)= ρ	,000	.
		N	80	80

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Descripción del grado de relación entre las variables:

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación positiva $r = 0,653$ entre La capacidad de comunicación del director y Clima institucional, indicándonos que la relación es positiva en un nivel moderado.

Decisión estadística:

La significancia de $p=0,000$ muestra que p es menor a $0,05$, lo que permite señalar que existe relación y es significativa, por lo tanto se acepta la hipótesis del investigador, es decir: La capacidad de comunicación del director si guarda relación con el clima Institucional del Consorcio Educativo Ugel 07 Lima- 2013.

4.2 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Al terminar la presente investigación, se afirma que el Liderazgo del Director si tiene una relación significativa con el clima Institucional según se ha podido

demostrar la hipótesis general a través del Coeficiente de Spearman y se precisa en la Tabla N° 9, Estos resultados son apoyados por la investigación de León, (2009) quien concluye que si existe un clima organizacional abierto con un liderazgo más o menos flexible evidenciaremos un buen desempeño laboral del docente.

Aburto (2011), Aguilera (2011), Saccsa, (2010) y Munive, (2010) agregan además que el clima institucional se ven influenciado por la habilidades directivas que deben centrarse en un adecuado liderazgo y todo ello tiene incidencias en el nivel del desempeño del docente

Pero sin embargo en la Tabla N° 5 se ha podido resaltar que en su mayoría de docentes en un 45 % percibe que el director ejerce un liderazgo inadecuado y un clima malo en el Consorcio Educativo Ugel 07 Lima- 2013 ,este resultado se puede explicar que lamentablemente los directores no han sido capacitados, para ejercer sus funciones como directores a la mayoría de ellos les falta ejercer adecuadamente la capacidad de gestión, comunicativa y organizativa lo que ha conllevado a afectar el clima institucional ,por falta de un liderazgo eficiente y eficaz, al respecto la investigación de Chuquimango, Irigoyen, Muñoz, Ríos, (2008) demostraron que también existe una gestión del Director regular al igual que el clima de la institución en las instituciones que fueron parte de la investigación

En ese mismo orden Gutiérrez, (2008) en su investigación sostiene que un estilo adecuado del director mejoraría el desempeño del docente, lo cual es apoyado en la investigación de Cortez (2009). Quien también evidenció la presencia de un nivel bajo del liderazgo de los directivos, Pelaez (2010) señaló que mientras mejore el estilo de dirección mejoraría también la satisfacción del cliente

Los resultados referidos en la tabla 10 demostraron que la capacidad de gestión del director se relaciona significativa y directamente con el clima institucional a través del Coeficiente de Spearman = ,669^{**}. En la tabla N° 6 se resalta que un notable porcentaje del 19 % de docentes manifiesta que la capacidad de gestión del director es inadecuada y malo el clima institucional; debido al falta de manejo de estilos de liderazgo ,aplicación de procesos de gestión en forma incorrecta ya sea en el ámbito institucional , administrativo y pedagógico que le está conduciendo a desarrollar un clima institucional inestable que afectara en el futuro en los logros de los aprendizajes.

La supervisión del docente es parte de la función del director al convertirse hoy en líder pedagógico, al respecto la investigación realizada por Fernández, (2006) concluye que existe una débil relación entre el clima organizacional y a supervisión del desempeño docente, Saccsa (2010) amplía además que existe correlación entre el clima institucional y el desempeño académico de los docentes.

Los resultados referidos en la tabla 11 demostraron que la capacidad organizativa del director se relaciona significativa y directamente con el clima institucional a través del Coeficiente de Spearman = ,647^{**}. En la tabla N° 7 se observa que un buen porcentaje del 14% de docentes encuestados manifiesta que es inadecuado la capacidad organizativa del director y malo el clima en la institución educativa. Todo esto también se debe que los nuevos directores no conocen ni dominan el manejo organizacional de una Institución educativa lo que le conllevado delegar funciones a grupos de trabajo o comisiones sin asesoramiento y acompañamiento y peor aún no tienen la experiencia suficiente para tomar las decisiones en momento oportuno.

La investigación de Chamorro (2008), señala que dentro de la capacidad de gestión el director tienen que saber tomar decisiones para lograr cubrir las expectativas del docente, Valdés (2010), agregaba también que el liderazgo tiene relación con la satisfacción de la persona

Los resultados referidos en la tabla 12 demostraron que la capacidad de comunicación del director se relaciona significativa y directamente con el clima institucional a través del Coeficiente de Spearman = ,653**

En la tabla N° 8 se resalta un buen porcentaje del 23% de docentes encuestados manifiesta que es inadecuado la capacidad comunicativa del director y malo el clima en la institución educativa. En este aspecto los directores nuevos no utilizan una comunicación asertiva ,peor aún no saben motivar y estimular a sus trabajadores que ejerzan con responsabilidad sus funciones , en su mayoría las decisiones se imponen y no se realiza una comunicación horizontal ,lo cual está afectando seriamente el clima armonioso que debe existir en toda Institución educativa.

La investigación de Córcega, Subero, (2009) al respecto indicaron que el personal directivo ejerce presión para que realicen las tareas, los canales de comunicación son escasos, el personal esta desmotivado estas observaciones de toma en cuenta para mejorar el clima institucional en la institución educativa. García (2008) concluye además que existe la influencia de los diferentes estilos de liderazgo en las percepciones del clima, dos que tienen una alta conducta de relación con respecto a algunos estilos que tienen baja conducta de relación, por lo tanto, el clima es mayor cuando el estilo de liderazgo tiene alta conducta de relación.

Finalmente la investigación de Lapeña (2012), afirma que se encontraron relaciones positivas como negativas, las positivas propician un buen ambiente relacional donde se fomenta el trabajo en equipo y la comunicación entre sus miembros, y la investigación. Aburto (2011) agrega que la disminución en la comunicación de los directivos, incrementa el clima organizacional insatisfactorio.

CONCLUSIONES

Primera:

El liderazgo del director se relaciona directamente en un grado moderado con el clima institucional del Consorcio Educativo Ugel 07 Lima- 2013 (**$r = 0,662$, $p=0,000$**)

Segunda:

La capacidad de gestión del director se relaciona en un grado moderado con el clima institucional de Consorcio Educativo Ugel 07 Lima- 2013. (**$r = 0,669$, $p=0,000$**)

Tercera:

La capacidad organizativa del director se relaciona directamente en un grado moderado con el clima Institucional del Consorcio Educativo Ugel 07 Lima- 2013. (**$r = 0,647$, $p=0,000$**)

Cuarta:

La capacidad de comunicación del director se relaciona directamente en un grado moderado con el clima Institucional del Consorcio Educativo Ugel 07 Lima- 2013. (**$r = 0,653$, $p=0,000$**)

Quinta:

El Consorcio Educativo Ugel 07 Lima- 2013 ; el 50% de docentes manifiesta que es inadecuado el liderazgo, seguido por el 44% que manifiesta como poco adecuado, y sólo el 6% indica que es adecuado.

Sexta:

En el Consorcio Educativo Ugel 07 Lima- 2013 , sobre el clima en la institución educativa, manifestaron el 53% de docentes que existe un mal clima, seguido por el 34% que manifiesta como regular, y sólo el 4% indica que el clima es bueno.

Séptima

La mayoría de los docentes encuestados, representado por el 45% indican que el liderazgo del director es inadecuado y el clima es malo en el Consorcio Educativo Ugel 07 Lima- 2013.

RECOMENDACIONES

Primera

Promover el desarrollo del Liderazgo eficiente y eficaz del director para mejorar y obtener un clima institucional favorable y armonioso.

Segunda

Desarrollar las capacidades de gestión, de organización y comunicación para que los Directores ejerzan un Liderazgo eficaz en sus instituciones educativas.

Tercero.

Recomendar a los Directores de las Instituciones Educativas que si ejercen un adecuado liderazgo y un clima institucional favorable , estarán creando condiciones para un mejor aprendizaje de nuestros estudiantes.

Cuarto.

Promover la creación de una escuela de Directores a nivel local y regional , en donde se capacite a los Directores en Liderazgo Eficaz, manejo de un clima institucional favorables y otros temas que fortalezcan su capacidad de Gestión.

Quinto

Que los Directores ejerzan efectivamente el Liderazgo pedagógico para tener la escuela que queremos para el año del bicentenario de nuestra patria (2021).

Sexto:

Para desarrollar un clima institucional armonioso, debe desarrollarse las condiciones favorables como de ambiente físico adecuado, estructura organizacional democrática, aspecto social y laboral que funciona entre todos los estamentos educativos.

BIBLIOGRAFÍA

ACERO, L. (2007).Clima y comportamiento en la organización. Caracas. Los Andes. Venezuela

ALARCON, P. (2011).Clima institucional y desempeño docente en la I.E.Nro.1264"Juan Andrés Avelino Amorín ,2009-2010". Lima: USMP

ALVARADO, OTONIEL.(1999) Gestión Educativa. Enfoques y procesos.
Universidad de Lima. Fondo de Desarrollo Editorial.

ALVARADO, OTONIEL. (2003) Gerencia y Marketing Educativo. Lima

BROW W Y MOBERG (1990) .Teoría de la Organización y la Administración:
Enfoque Integral. México: Editorial Limusa

BRUNET, L. (1999).El clima de Trabajo en las Organizaciones:
Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.

CALERO PÉREZ, Mavilo (1999). Administración Educativa. Ediciones Abedul. Pp.
191

CORTEZ (2009). “Describir la influencia del liderazgo de los directivos y jerárquicos
en la satisfacción laboral de los docentes y administrativos de la Institución Educativa
“Manuel A. Odria” del distrito de ciudad Nueva”.

CHIAVENATO I (1 989). Introducción a la Teoría General de la Administración
México. Mc. Graw Hill Interamericana de México: S.A. Pág.181

CHIAVENATO I (1994). **Administración de Recursos Humanos**. Bogotá:
Mac Graw – Hill. Interamericana, S.A.

CHUQUIMANGO, IRIGOYEN (2008). Influencia de la Gestión del Director en el
desarrollo del Clima Institucional de las Instituciones Educativas del nivel secundario
de la zona urbana del Distrito de Chota- Cajamarca – 2008.

DAVID,K & NEWSTRON.(1991) Comportamiento Humano en el trabajo
Comportamiento Organizacional. México.

DEL CASTILLO (2008). “Calidad de los Componentes del Desempeño Docente y nivel de logros académicos de los alumnos en colegios estatales de Lima Metropolitana”. Tesis de la UNE

DELGADO SANTA GADEA (2002) .Educación Participativa. Editorial Magisterio, primera reimpresión.

DESSLER, G. (1979) .Organización y Administración .Enfoque Situacional. México: Prentice may Pág. 284

DIEZ, L. J. M. (1994) Liderazgo Situacional Una alternativa en Gerencia Educacional para mejorar las Relaciones Humanas en las Instituciones Educativas del Estado Nueva Esparta .Universidad de Carabobo .

ESCORIHUELA L. (1 994).El clima Organizacional en la Escuela de Aviación Militar. Trabajo Especial de Grado no publicado .escuela de Guerra Aérea. Caracas .

FARRO (1995). Gerencia de centros educativos. Lima: Editorial San Marcos.

FERNANDEZ (2006). Clima Organizacional y Supervisión, del Desempeño Docente en instituciones de Educación Básica 2006.

FERNANDEZ, F. Relación entre el Estilo Gerencial del Personal Directivo de las escuelas Básicas del Altagracia de Orituco de la 3ra.etapa y el clima organizacional de dichas Instituciones Aragua. 1 992.

GARCIA (2009). Influencia del Clima Organizacional en el desempeño Docente en Instituciones Educativas de la Ugel 14 de Ayón. UNMSM

GENTO PALACIOS , S. (1999). El liderazgo pedagógico en un modelo de calidad institucional. Organización y Gestión Educativa. México: Editorial Prisma

GONZALES GALAN, Arturo (2004) Evaluación del clima escolar como factor de calidad. Editorial la Muralla, S.A. Madrid. España.

GUTIERREZ (2008). En su tesis titulado “Curriculum, Liderazgo y Nivel Profesional Docente en la Calidad Educativa de la UNMS

HERNANDEZ, R. FERNANDEZ, C Y BAPTISTA L (2010) Metodología de la investigación. México.

IBAÑEZ, M. (1996). Calidad total. Lima: Fondo Editorial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

MC GREGOR, D. (1992): El lado humano de la empresa. Sao Paulo: Ediciones Martín Fontes.

MC. GRAW HILL HERSEY, P Y BLANCHARD, K. H. (1969). Teoría del ciclo de vida de liderazgo. Revista de formación y desarrollo, 23 (2). 26-34

MONTALVO (2008). Clima Organizacional y su influencia en el Desempeño Docente en las Instituciones Educativas del nivel de Educación Secundaria de la Ugel 15 de Huarochirí 2008. Universidad Nacional de Educación.

MUNIVE (2010). Clima Organizacional y Desempeño Laboral desde la perspectiva de los Docentes. Conocer las percepciones de los docentes sobre la relación existente entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral. UNE

MANCILLA (2006) su objetivo “Describir la influencia del estilo de liderazgo y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento académico de los estudiantes en Institución Educativa Inmaculada Concepción – Lima- 2001-2005

STONER–FREEMAN– GILBERT (1996) “Administración”. Pearsón Educación. México

SACCSA (2010). “Conocer la relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los centros de educación básica alternativa (CEBAS) del distrito de San Martín de Porres”. Tesis de la Universidad Nacional de Educación.

ANEXOS

ANEXOS:

ANEXO N° 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

“LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y EL CLIMA INSTITUCIONAL DEL CONSORCIO EDUCATIVO UGEL 07 LIMA- 2013 “

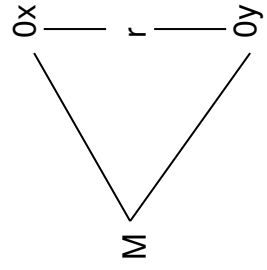
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES
Problema General: ¿Qué relación existe entre el liderazgo del director con el clima institucional del Consorcio Educativo Ugel 07 Lima-2013?	Objetivo General: Determinar en qué medida el liderazgo del director se relaciona con el clima institucional del Consorcio Educativo Ugel 07 Lima- 2013	Hipótesis principal El liderazgo del director si se relaciona directamente con el clima institucional del Consorcio Educativo Ugel 07 Lima- 2013	V1 . Liderazgo del director V2 .Clima Institucional
Problemas específicos 1.- ¿Cómo la capacidad de gestión del director se relaciona con el clima Institucional del Consorcio Educativo Ugel 07 Lima-2013?	Objetivos Específicos: Establecer la relación entre la capacidad de gestión del director con el clima Institucional del Educativa Consorcio Educativo Ugel 07 Lima- 2013.	Hipótesis secundaria: La capacidad de gestión del director se relaciona con el clima Institucional del Consorcio Educativo Ugel 07 Lima- 2013	D1:Capacidad de Gestión V2:Clima Institucional

¿De qué manera la capacidad organizativa del director se relaciona con el clima Institucional del Consorcio Educativo Ugel 07 Lima-2013?	Determinar de qué manera la capacidad organizativa del director se relaciona con el clima Institucional del Consorcio Educativo Ugel 07 Lima- 2013.	La capacidad organizativa del director se relaciona con el clima Institucional del Consorcio Educativo Ugel 07 Lima- 2013	D2:Capacidad Organizativa V2:Clima Institucional
¿En qué medida la capacidad de comunicación del Director se relaciona con el clima Institucional del Consorcio Educativo Ugel 07 Lima-2013?	Determinar la medida en que la capacidad de comunicación del director se relaciona con el clima Institucional del Consorcio Educativo Ugel 07 Lima- 2013.	La capacidad de comunicación del director se relaciona con el clima Institucional del Consorcio Educativo Ugel 07 Lima-2013	D3:Capacidad comunicativa V3:Clima Institucional

METODO Y DISEÑO	POBLACION	TECNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADISTICA
-----------------	-----------	-------------------------	-------------

<p>Método.- El método a utilizar en la presente investigación es el método deductivo que parte de los datos generales aceptados como válidos para llegar a una conclusión de tipo particular.</p> <p>TIPO DE ESTUDIO</p> <p>El tipo de estudio que utilizara esta investigación es el CORRELACIONAL, que tiene el propósito de medir el grado de relación que existe entre las dos Variables:” el Liderazgo del Director” y el Clima organizacional.</p> <p>2.5. DISEÑO: El Diseño a utilizar en la presente investigación es, del tipo descriptivo - correlacional. Que permite recoger información referente al tema de investigación no presentándose la administración o control de un tratamiento. y que permitirá describir la relación de las dos variables: el Liderazgo del Director” y el Clima organizacional.</p>	<p>POBLACIÓN Y MUESTRA:</p> <p>La Población que se necesitara en esta investigación será de 100 docentes de carácter exhaustivo</p> <p>Muestra</p> <p>Se trabajara con una muestra conformada por 80 docentes</p>	<p>Técnica: se utilizara la técnica de encuesta</p> <p>Instrumento: se utilizara el cuestionario y Se construyó siguiendo la Escala de Likert para las respuestas múltiples (nunca, a veces, casi siempre, siempre : variable liderazgo del director), (totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, totalmente desacuerdo: variable Clima Institucional) las mismas que serán respondidas por los docentes que conforman la muestra de estudio.</p>	<p>La estadística, se aplicara las estadísticas pertinentes para la tabulación, organización y análisis de los datos obtenido de la muestra de estudio</p> <p>Para la estadística inferencial se aplicó el coeficiente de Rho de Spearman.</p>
---	---	---	---

El esquema del diseño descriptivo- correlacional es la siguiente:



Dónde: M: Muestra
X,Y : Variables del estudio
O_x O_y : Observaciones de las variables recolectadas en cada una de dichas muestras.
r : Posible relación entre las variables

ANEXO N° 2: INSTRUMENTOS PARA MEDIR LAS VARIABLES
CUESTIONARIO: LIDERAZGO DEL DIRECTOR

Estimado Profesor(a), el presente cuestionario es parte de un trabajo de investigación, que tiene la finalidad de obtener la información, a cerca del estilo del liderazgo del Director de la I.E donde labora UD.

El siguiente cuestionario es anónimo por favor responda con sinceridad.

Lea UD. con atención y conteste a las preguntas marcando con una "X" en un solo recuadro:

La Escala de calificación es la siguiente:

A = NUNCA (1)

B = A VECES (2)

C = CASI SIEMPRE (3)

D = SIEMPRE (4)

DIMENSION	LIDERAZGO DEL DIRECTOR	A	B	C	D
		1	2	3	4
CAPACIDAD DE GESTION	1.- ¿Consideras que tu director(a) es un líder?				
	2.- ¿El estilo de gestión de tu Director es democrático?				
	3.- ¿Estás de acuerdo con el estilo de gestión del director?				
	4.- ¿El director de tu I.E. toma decisiones adecuadas y oportunas?				
	5.- ¿Las decisiones más importantes son solo tomadas por el Director?				
	6.- ¿El director tiene actitud conciliadora ante los conflictos que se presentan?				
	7.- ¿El Director aplica las normas legales sin contemplación?				
	8.- ¿El director toma partido con alguno de los involucrados en el conflicto?				
	9.- ¿Crees que el Director conoce los procesos de una conciliación ante un conflicto?				

CAPACIDAD ORGANIZATIVA	10.- ¿El Director de la I.E. delega funciones?				
	11.- ¿Consideras que el director de la I.E. al delegar funciones se ve influenciada por grupos amicales?				
	12.- ¿El Director toma en cuenta el perfil del personal para delegar funciones?				
	13.- ¿El Director al delegar funciones respeta las decisiones tomadas por el delegado?				
	14.- ¿El Director de la I.E. respeta la autonomía de los equipos de trabajo?				
	15.- ¿El Director de la I.E. acepta y confía en las propuestas de los equipos de trabajo?				
CAPACIDAD COMUNICATIVA	16.- ¿Asesora y acompaña en la ejecución de proyectos que desarrollan los equipos de trabajo?				
	17.- ¿En tu I.E. hay una comunicación fluida en todos los niveles?				
	18.- ¿La comunicación del Director con los trabajadores es fluida y asertiva?				
	19.- ¿La comunicación con los padres de familia es fluida y oportuna?				
	20.- ¿El director de la I.E. busca la comunicación con los estudiantes?				

CUESTIONARIO DEL CLIMA INSTITUCIONAL

Distinguido colega el presente cuestionario es parte de una tesis de investigación que tiene por finalidad conocer el clima organizacional de tu I.E.

El siguiente cuestionario es anónimo. Por favor responder con sinceridad.

Lea Usted con atención y conteste marcando con una "X" en el recuadro correspondiente de acuerdo a los siguientes valores;

A = TOTALMENTE DE ACUERDO (5)

B = DE ACUERDO (4)

C = INDIFERENTE (3)

D = EN DESACUERDO (2)

E = TOTALMENTE EN DESACUERDO (1)

DIMENSION	CLIMA INSTITUCIONAL	A	B	C	D	E
		5	4	3	2	1
AMBIENTE FÍSICO	1. ¿El espacio físico de la institución es adecuado?					
	2. ¿Su I.E. está geográficamente bien ubicada?					
	3. ¿El mobiliario escolar está en buenas condiciones?					
	4. ¿hay una buena ventilación en su I.E.?					
	5. ¿los ambientes de computación, laboratorio y biblioteca de su I.E. está en buenas condiciones?					
	6. ¿Cuenta con materiales educativos actualizados para toda la población escolar?					
ESTRUCTURA INSTITUCIONAL	7. ¿La estructura orgánica de su I.E. exhibe un clima autoritario?					
	8. ¿La estructura orgánica de su I.E. exterioriza un clima democrático?					

	9. ¿La estructura orgánica de su institución contribuye a la estabilidad laboral?					
	110¿En su I.E. se practica la toma de decisiones en forma oportuna?					
AMBIENTE SOCIAL	11. ¿Existe buena comunicación entre los directivos y los trabajadores?					
	12. ¿Los directivos practican una comunicación abierta al dialogo?					
	13. ¿Los directivos siempre están preocupados por el bienestar del personal?					
	14. ¿Existe la práctica de solidaridad entre los trabajadores?					
	15. ¿Se practica el respeto entre los trabajadores?					
	16. ¿Tiene Usted adecuadas actitudes frente a su puesto de trabajo?					
AMBIENTE LABORAL	17. ¿Se encuentra usted siempre motivado para realizar su trabajo?					
	18. ¿Tiene buenas expectativas frente a su trabajo?					
	19. ¿Usted tiene un espíritu productivo?					
	20. ¿Usted está satisfecho con su puesto laboral?					
	21. ¿Usted cumple a cabalidad sus funciones laborales?					
	22¿Usted es tolerante en su puesto de trabajo?					

ANEXO N°3: PRUEBA PILOTO DE LOS INSTRUMENTOS

Liderazgo del director

N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	20
1	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3
4	4	4	3	3	3	4	3	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3
5	2	1	2	2	4	2	4	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	3	2	2
6	1	1	2	2	4	2	4	1	2	2	1	3	1	1	2	2	1	3	3	2
7	2	1	2	2	4	2	4	1	1	3	2	3	1	1	2	2	1	3	2	2
8	1	3	2	2	2	2	3	1	2	1	2	4	2	2	2	2	1	4	2	3
9	2	4	2	1	3	2	3	2	3	3	2	4	2	3	3	2	1	4	2	2
10	2	4	3	1	3	2	3	3	2	3	2	4	3	3	3	3	1	2	3	1
11	4	4	4	1	3	2	2	3	3	3	3	2	4	4	3	2	1	2	3	1
12	4	4	4	4	3	2	2	4	3	3	3	1	4	2	4	1	1	3	3	2
13	3	2	4	2	2	1	1	2	3	1	3	3	3	1	4	1	2	3	4	2
14	2	2	4	4	2	1	1	2	4	3	4	2	2	1	4	1	2	3	4	2
15	4	1	4	4	2	1	3	2	4	4	4	3	2	2	2	2	2	4	2	1
16	4	2	1	1	1	3	3	2	1	1	4	1	1	2	2	2	3	4	2	2
17	2	4	2	1	1	4	4	2	1	1	4	2	3	3	3	2	3	4	3	2
18	3	1	1	1	1	4	4	3	3	2	2	1	3	4	4	3	1	4	3	2
19	3	4	3	3	3	4	4	2	4	3	2	2	4	4	2	2	1	2	3	1
20	2	2	3	3	3	1	4	4	4	4	1	3	3	2	2	1	1	2	4	2

Clima Institucional

N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	20
1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3
4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3
5	2	1	2	2	3	2	3	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	3	2	2
6	1	1	2	2	3	2	3	1	2	2	1	3	1	1	2	2	1	3	3	2
7	2	1	2	2	3	2	3	1	1	3	2	3	1	1	2	2	1	3	2	2
8	1	3	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	4	2	3
9	2	4	2	1	3	2	2	2	3	2	2	4	2	3	3	2	1	4	2	2
10	2	4	3	1	3	2	3	3	2	3	2	4	3	3	3	3	1	2	3	1
11	4	4	4	1	3	2	2	3	3	3	3	2	4	4	3	2	1	2	3	1
12	4	4	4	4	3	2	2	4	3	3	3	1	4	2	4	1	1	3	3	2
13	3	2	4	2	2	1	1	2	3	1	3	3	3	1	4	1	2	3	4	2
14	2	2	4	4	2	1	1	2	4	3	4	2	2	1	4	1	2	3	4	2
15	4	1	4	4	2	1	3	2	4	4	4	3	2	2	2	2	2	4	2	1
16	4	2	1	1	1	3	3	2	1	1	4	1	1	2	2	2	3	4	2	2
17	2	4	2	1	1	4	4	2	1	1	4	2	3	3	3	2	3	4	3	2
18	3	1	1	1	1	4	4	3	3	2	2	1	3	4	4	3	1	4	3	2
19	3	4	3	3	3	4	4	2	4	3	2	2	4	4	2	2	1	2	3	1
20	2	2	3	3	3	1	4	4	4	4	1	3	3	2	2	1	1	2	4	2

Anexo 4 Validación de los instrumentos

INFORME FINAL DEL JURADO EXPERTO –VALIDEZ DE CONTENIDO

Instrumento : Cuestionario sobre el liderazgo del director

Jurado experto: Doctor/a :.....

Docente de la Universidad:.....

Aspectos	Criterios	Inapropiado	Poco apropiado	Apropiado	Muy apropiado
Intencionalidad	El cuestionario permite determinar el nivel de estrategia de aprendizaje, por lo tanto el instrumento es:				
Suficiente	La cantidad de ítems del inventario es:				
Consistencia	El cuestionario ha sido construido en base a aspectos científicos, por lo tanto el instrumento es:				
Coherencia	El inventario muestra coherencia entre las dimensiones, indicadores e ítems, por lo tanto el instrumento es:				

Firma del Jurado examinador

Doctor/a.....

INFORME FINAL DEL JURADO EXPERTO –VALIDEZ DE CONTENIDO

Instrumento : Cuestionario sobre el clima institucional

Jurado experto: Doctor/a :.....

Docente de la Universidad:.....

Aspectos	Criterios	Inapropiado	Poco apropiado	Apropiado	Muy apropiado
Intencionalidad	El cuestionario permite determinar el nivel de estrategia de aprendizaje, por lo tanto el instrumento es:				
Suficiente	La cantidad de ítems del inventario es:				
Consistencia	El cuestionario ha sido construido en base a aspectos científicos, por lo tanto el instrumento es:				
Coherencia	El inventario muestra coherencia entre las dimensiones, indicadores e ítems, por lo tanto el instrumento es:				

Firma del Jurado examinador

Doctor/a.....

ANEXO N° 5: BASE DE DATOS

Liderazgo del director																				SUMA	NIVEL	D1	NIVEL	D2	NIVEL	D3	NIVEL	
DOCENTE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19									20
D1	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	46	Poco Adecuado	20	Poco Adecuado	15	Poco Adecuado	11	Poco Adecuado
D2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	38	Inadecuado	17	Inadecuado	14	Poco Adecuado	7	Inadecuado
D3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	2	4	4	3	3	71	Poco Adecuado	32	Adecuado	26	Adecuado	13	Adecuado
D4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	71	Poco Adecuado	32	Adecuado	26	Adecuado	13	Adecuado
D5	2	2	3	2	2	2	1	3	2	3	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	42	Inadecuado	19	Poco Adecuado	14	Poco Adecuado	9	Poco Adecuado
D6	1	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	45	Inadecuado	19	Poco Adecuado	17	Poco Adecuado	9	Poco Adecuado
D7	1	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	43	Inadecuado	19	Poco Adecuado	16	Poco Adecuado	8	Poco Adecuado
D8	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	1	2	44	Inadecuado	20	Poco Adecuado	17	Poco Adecuado	7	Inadecuado
D9	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	40	Inadecuado	18	Poco Adecuado	14	Poco Adecuado	8	Poco Adecuado
D10	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	41	Inadecuado	18	Poco Adecuado	16	Poco Adecuado	7	Inadecuado
D11	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	69	Poco Adecuado	32	Adecuado	22	Adecuado	15	Adecuado
D12	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	69	Poco Adecuado	32	Adecuado	22	Adecuado	15	Adecuado
D13	3	3	2	2	2	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	3	40	Inadecuado	19	Poco Adecuado	13	Inadecuado	8	Poco Adecuado
D14	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	43	Inadecuado	19	Poco Adecuado	15	Poco Adecuado	9	Poco Adecuado
D15	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	71	Poco Adecuado	33	Adecuado	24	Adecuado	14	Adecuado
D16	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	71	Poco Adecuado	33	Adecuado	24	Adecuado	14	Adecuado
D17	2	1	3	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	36	Inadecuado	16	Inadecuado	15	Poco Adecuado	5	Inadecuado
D18	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	45	Inadecuado	21	Poco Adecuado	16	Poco Adecuado	8	Poco Adecuado
D19	3	2	2	3	2	2	1	2	2	1	2	3	2	2	2	2	1	3	2	2	43	Inadecuado	19	Poco Adecuado	16	Poco Adecuado	8	Poco Adecuado
D20	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	4	3	3	2	2	48	Poco Adecuado	22	Poco Adecuado	16	Poco Adecuado	10	Poco Adecuado
D21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	Adecuado	36	Adecuado	28	Adecuado	16	Adecuado
D22	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	74	Adecuado	33	Adecuado	28	Adecuado	13	Adecuado
D23	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	74	Adecuado	33	Adecuado	28	Adecuado	13	Adecuado
D24	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	40	Inadecuado	18	Poco Adecuado	14	Poco Adecuado	8	Poco Adecuado
D25	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	41	Inadecuado	19	Poco Adecuado	15	Poco Adecuado	7	Inadecuado
D26	2	2	2	3	2	1	1	2	2	2	3	2	3	2	1	1	2	2	2	2	39	Inadecuado	17	Inadecuado	14	Poco Adecuado	8	Poco Adecuado
D27	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	45	Inadecuado	21	Poco Adecuado	15	Poco Adecuado	9	Poco Adecuado
D28	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	46	Poco Adecuado	21	Poco Adecuado	14	Poco Adecuado	11	Poco Adecuado
D29	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	45	Inadecuado	21	Poco Adecuado	15	Poco Adecuado	9	Poco Adecuado
D30	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	51	Poco Adecuado	24	Poco Adecuado	16	Poco Adecuado	11	Poco Adecuado
D31	3	3	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	40	Inadecuado	20	Poco Adecuado	13	Inadecuado	7	Inadecuado
D32	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	49	Poco Adecuado	22	Poco Adecuado	18	Poco Adecuado	9	Poco Adecuado
D33	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	53	Poco Adecuado	25	Poco Adecuado	17	Poco Adecuado	11	Poco Adecuado
D34	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	46	Poco Adecuado	20	Poco Adecuado	15	Poco Adecuado	11	Poco Adecuado
D35	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	34	Inadecuado	14	Inadecuado	13	Inadecuado	7	Inadecuado
D36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	58	Poco Adecuado	27	Adecuado	21	Adecuado	10	Poco Adecuado
D37	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	66	Poco Adecuado	29	Adecuado	24	Adecuado	13	Adecuado
D38	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	45	Inadecuado	20	Poco Adecuado	15	Poco Adecuado	10	Poco Adecuado
D39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60	Poco Adecuado	27	Adecuado	21	Adecuado	12	Adecuado
D40	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	64	Poco Adecuado	29	Adecuado	22	Adecuado	13	Adecuado
D41	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	50	Poco Adecuado	23	Poco Adecuado	15	Poco Adecuado	12	Adecuado
D42	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	64	Poco Adecuado	29	Adecuado	22	Adecuado	13	Adecuado
D43	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	62	Poco Adecuado	28	Adecuado	21	Adecuado	13	Adecuado
D44	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	44	Inadecuado	20	Poco Adecuado	15	Poco Adecuado	9	Poco Adecuado
D45	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	34	Inadecuado	16	Inadecuado	11	Inadecuado	7	Inadecuado
D46	3	2	2	3	1	2	2	2	2	2	3	1	3	1	2	2	2	2	1	2	40	Inadecuado	19	Poco Adecuado	14	Poco Adecuado	7	Inadecuado
D47	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	37	Inadecuado	16	Inadecuado	14	Poco Adecuado	7	Inadecuado
D48	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	35	Inadecuado	15	Inadecuado	14	Poco Adecuado	6	Inadecuado
D49	2	2	3	1	2	2	2	3	2	3	1	2	1	2	2	2	3	2	1	2	40	Inadecuado	19	Poco Adecuado	13	Inadecuado	8	Poco Adecuado
D50	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	50	Poco Adecuado	23	Poco Adecuado	15	Poco Adecuado	12	Adecuado
D51	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	49	Poco Adecuado	22	Poco Adecuado	17	Poco Adecuado	10	Poco Adecuado
D52	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	29	Inadecuado	13	Inadecuado	9	Inadecuado	7	Inadecuado
D53	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	57	Poco Adecuado	26	Poco Adecuado	19	Poco Adecuado		

136

ANEXO N° 6: ESCANEADOS DEL PROCESAMIENTO DE DATOS

*Resultado1 [Documento1] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Resultado
Logaritmo
Frecuencias
Títulos
Notas
Conjunto de datos
Estadísticos
VAR00001
Logaritmo
Frecuencias
Títulos
Notas
Estadísticos
VAR00001
Logaritmo
Correlaciones no para
Títulos
Notas
Correlaciones
Logaritmo
Correlaciones no para
Títulos
Notas
Correlaciones
Logaritmo
Correlaciones no para
Títulos
Notas
Correlaciones
Logaritmo
Correlaciones no para
Títulos
Notas
Correlaciones

	Sig. (bilateral)		
N		.80	.000
capORGAN		.647**	1,000
		.000	
N		.80	.000

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

NONPAR CORR
/VARIABLES=Climains capcomunicat
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Correlaciones no paramétricas

Correlaciones			Climains	capcomunicat
Rho de Spearman	Climains	Coefficiente de correlación	1,000	.653**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	.80	.80
	capcomunicat	Coefficiente de correlación	.653**	1,000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	.80	.80

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode: ON Ht: 226, W: 551 pt

06:37 a.m.
19/09/2015

*Resultado1 [Documento1] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Resultado
Logaritmo
Frecuencias
Títulos
Notas
Conjunto de datos
Estadísticos
VAR00001
Logaritmo
Frecuencias
Títulos
Notas
Estadísticos
VAR00001
Logaritmo
Correlaciones no para
Títulos
Notas
Correlaciones
Logaritmo
Correlaciones no para
Títulos
Notas
Correlaciones
Logaritmo
Correlaciones no para
Títulos
Notas
Correlaciones

	Sig. (bilateral)		
N		.80	.000
Liderazgo		.662**	1,000
		.000	
N		.80	.000

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

NONPAR CORR
/VARIABLES=Climains capgest
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Correlaciones no paramétricas

Correlaciones			Climains	capgest
Rho de Spearman	Climains	Coefficiente de correlación	1,000	.669**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	.80	.80
	capgest	Coefficiente de correlación	.669**	1,000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	.80	.80

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode: ON Ht: 226, W: 495 pt

05:31 a.m.
19/09/2015

